



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115486011>

CA1
FN
E77

ESTIMATES



262

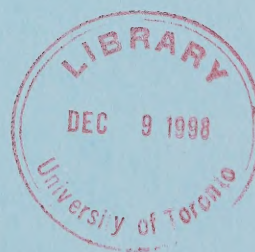
Government
Publications

Privy Council Office

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998

Canada



Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/65-1998

ISBN 0-660-60731-X



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This ***Departmental Performance Report***, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government.

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

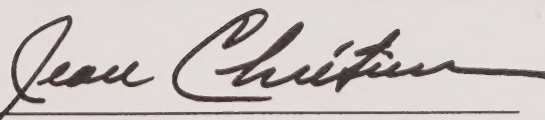
Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

Privy Council Office

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1998**

A handwritten signature in black ink, reading "Jean Chrétien". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister of Canada

Table of Contents

Chart of Key Results Commitments	1
Section I: Message from the Prime Minister	2
Section II: Departmental Overview	3
A. Mandate, Vision and Mission	3
B. Operating Environment	4
C. Departmental Organization	5
Section III: Departmental Performance	10
A. Departmental Performance Expectations	10
B. Departmental Performance Accomplishments	11
Speech from the Throne Performance Accomplishments	11
Public Service Reform Initiatives Performance Accomplishments	15
C. Business Lines Performance Accomplishments	17
Office of the Prime Minister	17
Ministers' Offices	17
Privy Council Office	18
Millennium Planning	22
Commissions of Inquiry and Task Forces	23
Corporate Services	25
Section IV: Financial Performance	29
A. Financial Performance Overview	29
B. Financial Summary Tables	30
Financial Table 1 - Summary of Voted Appropriations	30
Financial Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	31
Financial Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	32
Financial Table 9 - Transfer Payments	34
Section V: Consolidating Reporting	36
Section VI: Other Information	36
A. Contacts for Further Information & Departmental Web Sites	36
B. Legislation & Associated Regulations Administered	37
C. Statutory Annual Reports & Other Departmental Reports	38

Chart of Key Results Commitments

Privy Council Office (PCO)

to provide Canadians with:	to be demonstrated by:	achievements reported in:
good government by providing the best non-partisan advice and support to the Prime Minister and Cabinet	<ul style="list-style-type: none"> - providing policy advice and support to the Prime Minister and to other Ministers within the Prime Minister's portfolio: the Deputy Prime Minister, the President of the Queen's Privy Council for Canada and Minister of Intergovernmental Affairs, the Leader or the Government in the House of Commons and the Leader of the Government in the Senate; - ensuring the efficient operation of the Cabinet decision-making process in accordance with the principles of responsible government, as well as the Prime Minister's design; - ensuring interdepartmental policy coordination on major policy issues supporting the Government's priorities; - ensuring interdepartmental coordination and leadership on public service reform initiatives to support the Government's priorities; - providing a cost efficient system to handle the volume of correspondence that Canadians address to their Prime Minister. 	<p>Performance Report, Section III, p. 10-22</p> <p>Performance Report, Section III, p. 10-22</p> <p>Performance Report, Section III, p. 10-22</p> <p>Performance Report, Section III, p. 15, 16, 20</p> <p>Performance Report, Section III, p. 26-27</p>

The Government of Canada is committed to building a strong, united Canada and to working with Canadians to prepare for the 21st century. Now that order to our public finances has been restored, we have regained the ability to address the priorities of Canadians while living within our means. We are now in a position to make strategic investments in our children, our youth, our health, our communities, and our knowledge and creativity.

The Privy Council Office serves as a key source of professional advice to the government. In order to effectively respond to the needs of Canadians, this advice must be shaped by sound analysis of economic, social, intergovernmental and international developments, and through consultation and collaboration with departments across government and with other partners.

I am pleased to present the 1997-98 Performance Report for the Privy Council Office. This document describes the objectives and details the accomplishments of the Privy Council Office during this period.

A. Mandate, Vision and Mission

The mandate of the Privy Council Office is broad and includes the Prime Minister's Office, various Ministers' Offices as well as Commissions of Inquiry and Task Forces which fall under the Program. With regard to the Privy Council itself, the Clerk of the Executive Council of the Province of Canada was sworn Clerk of the Privy Council on July 1, 1867, by the Governor General at the first meeting of the Governor in Council. In 1940, the Clerk of the Privy Council was given additional duties and also made Secretary to the Cabinet.

In 1992, the role of the Clerk of the Privy Council as Head of the Public Service was given a statutory basis in the *Public Service Employment Act*. On June 25, 1993, the Privy Council Office was given responsibility for federal-provincial relations, with the re-integration of the Federal-Provincial Relations Office into the Privy Council Office and the establishment of the Intergovernmental Affairs Branch.

The objective of the Privy Council Office is to ensure the efficient operation of the Cabinet decision-making process and to ensure interdepartmental policy coordination on major issues.

Our Mission

To serve Canada and Canadians by providing the best non-partisan advice and support to the Prime Minister and Cabinet.

Our Values

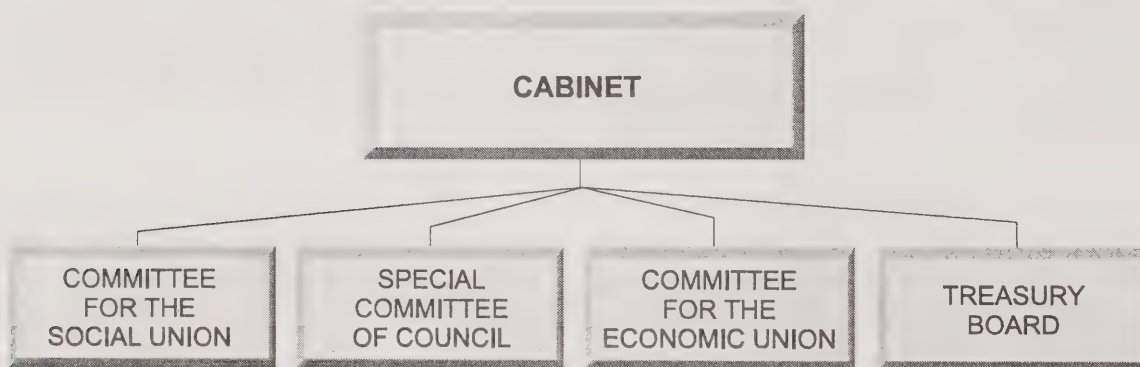
We recognize the special need of the Prime Minister for timely advice and support. We dedicate ourselves to our work and to the effective functioning of government. We believe that integrity, judgement and discretion are essential to achieving our mission. We believe that people are the strength of PCO.

B. Operating Environment

The Privy Council Office, working with departments across the government, provides advice, information and services to the Prime Minister in his capacity as Head of Government, and to the other Ministers within the Privy Council Program: the Deputy Prime Minister; the President of the Privy Council and Minister of Intergovernmental Affairs; the Leader of the Government in the House of Commons; and the Leader of the Government in the Senate. It also provides information and advice, as required, to the Minister designated as the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians.

As the Secretariat to the Cabinet, the Privy Council Office provides information and advice to the Prime Minister, to Cabinet, to the Policy Cabinet Committees and the Special Committee of Council, on the implementation of the government's policy priorities. Figure 1 provides a diagram of the various Cabinet Committees. It should be noted that the Treasury Board is supported by the Treasury Board Secretariat, a separate department of government.

Figure 1: Cabinet Committees



The Privy Council Office is also responsible for providing advice and support on policies and communications with respect to federal-provincial relations, aboriginal affairs and the evolution of the federation. The Privy Council Office assists the Prime Minister, the Minister of Intergovernmental Affairs, the Federal Interlocutor for Métis and Non-Status Indians, and the Cabinet more generally in these tasks.

As Head of the Public Service, the Clerk of the Privy Council Office has an important role in ensuring that the Public Service as an institution has the capacity to serve Canadians and their elected representatives in the years ahead. As the roles of government are redefined, the Privy Council Office establishes priorities for change in the Public Service to enable it to adapt effectively.

The Privy Council Office does not deliver "programs" in the same manner as most government departments. As a central agency, the mandate of the Privy Council Office is essentially fulfilled through a briefing and coordination function. The Privy Council Office operates in a very dynamic environment and responds to government priorities which are, in turn, a function of a variety of factors including economic, social, intergovernmental and international.

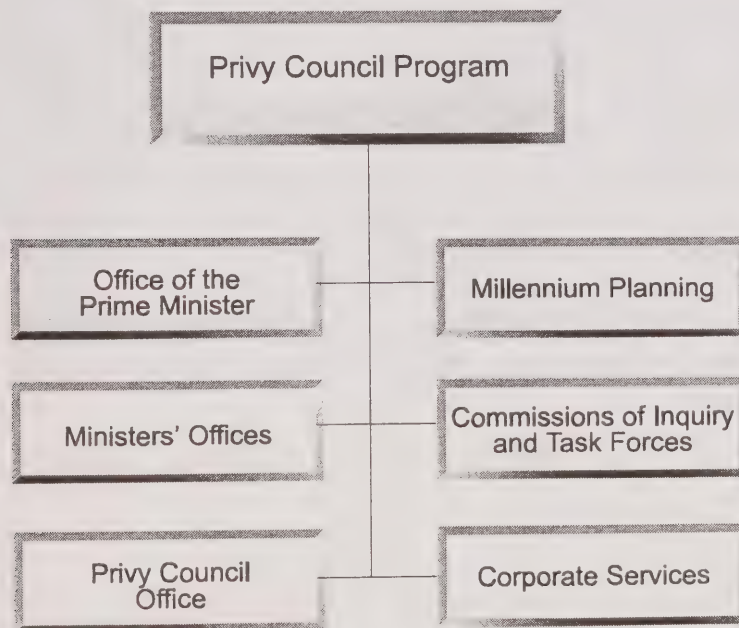
As the next millennium approaches, Canadians are facing changes in technology and information that are as profound as those of the Industrial Revolution - changes that are creating both dramatic challenges as well as opportunities for growth and development. Government and other public institutions have an important role to play in helping to equip Canadians for success in 21st century.

This translates into new demands being made on the Privy Council Office, its management and its employees. Since the Program must react quickly to the needs of the government, pressures of time and effectiveness of response are important considerations.

C. Departmental Organization

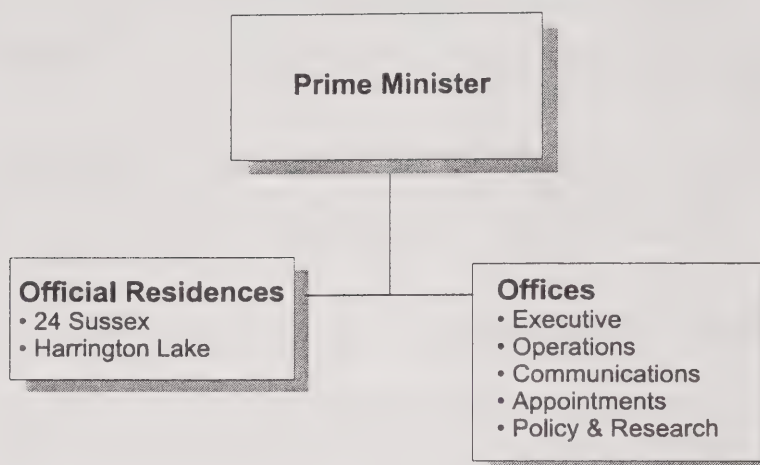
As shown in Figure 2 below, during 1997-98, the Privy Council Office consisted of six Business Lines. The Privy Council Program is carried out primarily in Ottawa, with the exception of Commissions of Inquiry and Task Forces which may operate across Canada as required.

Figure 2: Program Structure



The **Office of the Prime Minister** Business Line provides support services, information and advice to the Prime Minister. The Prime Minister is supported by the Privy Council Office, under the direction of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, and by the Prime Minister's Office, under the direction of the Chief of Staff.

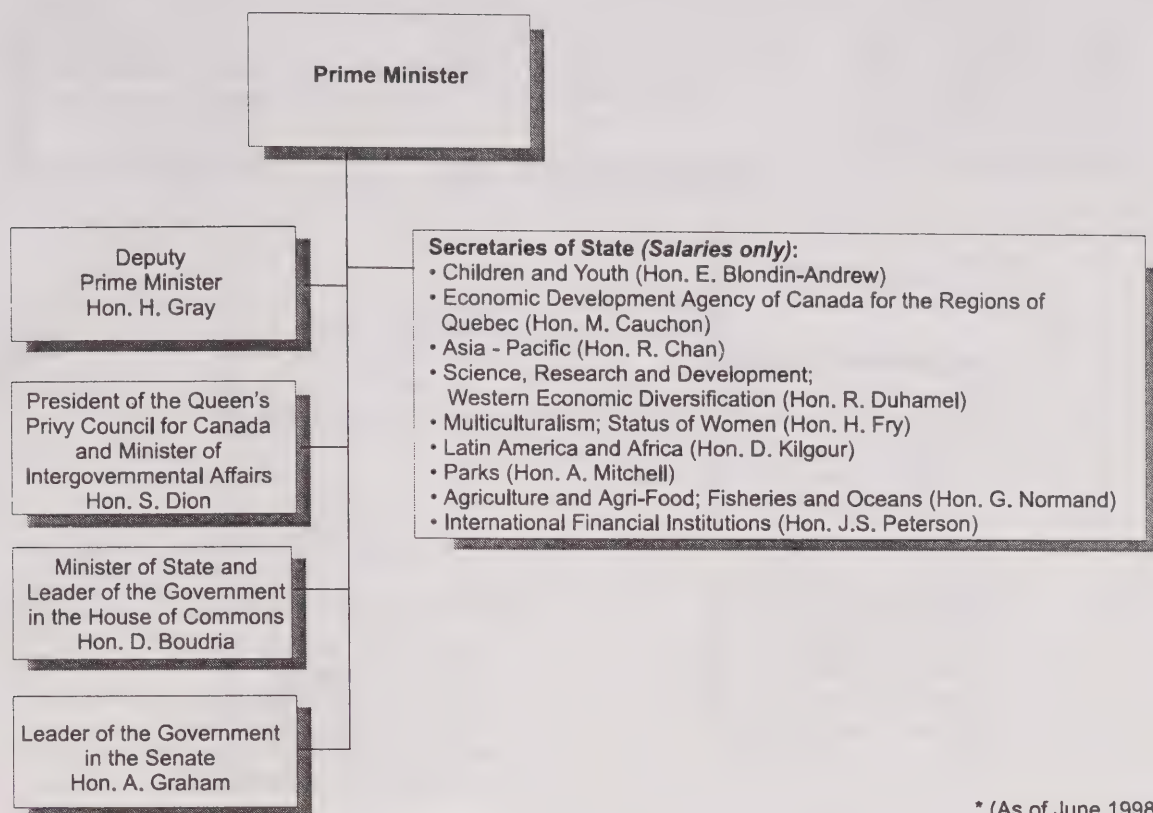
Figure 3: Office of the Prime Minister Business Line Organization Chart



The **Ministers' Offices** Business Line consists of: the Office of the Deputy Prime Minister, who undertakes specific functions delegated by the Prime Minister, including serving as Acting Prime Minister in the Prime Minister's absence; the Office of the President of the Privy Council and Minister of Intergovernmental Affairs, who is responsible for overseeing the management of federal-provincial relations; the Office of the Leader of the Government in the Senate, who is responsible for the management of the Government's legislative program in the Senate; and the Office of the Minister of State and Leader of the Government in the House of Commons, who is responsible for the legislative program in the House of Commons. An Executive Assistant to each of the Ministers is responsible for the management of each of the above offices.

In addition, this Business Line includes the resources for the payment of salaries and motor car allowances for Secretaries of State who assist Cabinet Ministers in carrying out their responsibilities.

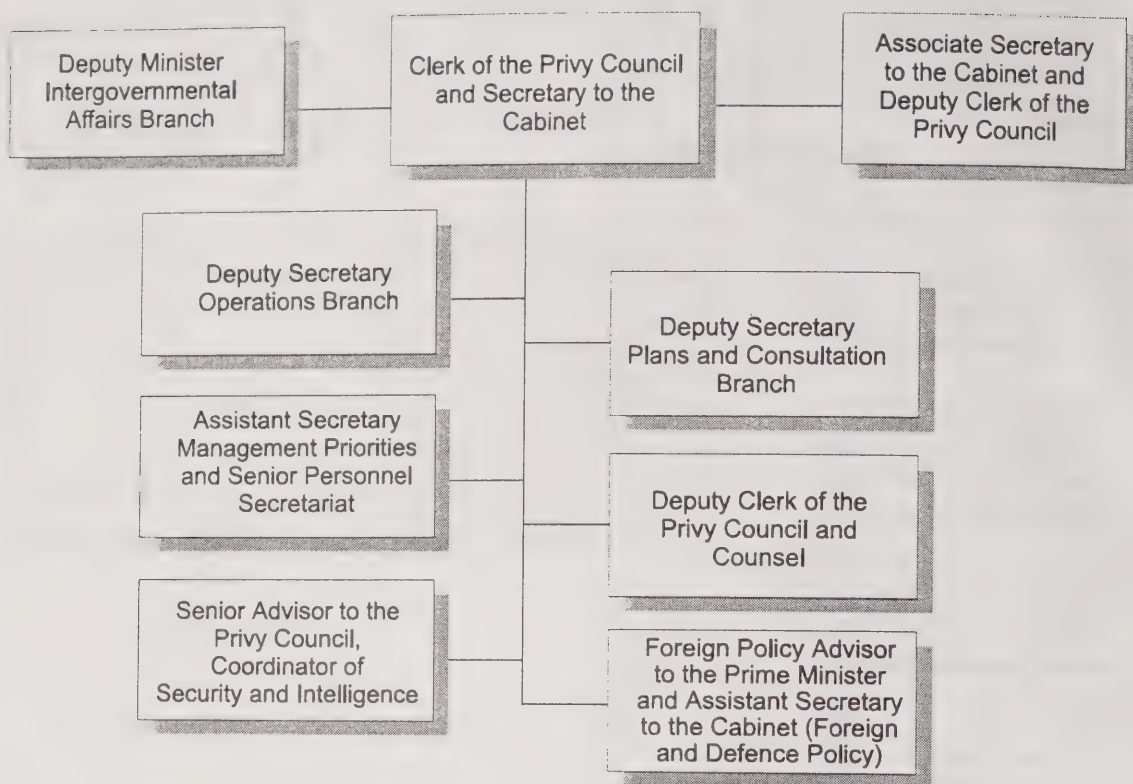
Figure 4: Ministers' Offices Business Line Organization Chart *



* (As of June 1998)

The **Privy Council Office** Business Line consists of numerous branches: the Operations Branch, the Plans and Consultation Branch, the Management Priorities and Senior Personnel Secretariat, the Deputy Clerk of the Privy Council and Counsel (Machinery of Government Secretariat, Legislation and House Planning/Counsel Secretariat), the Coordinator of Security and Intelligence (Security and Intelligence Secretariat and Intelligence Assessment Secretariat), the Foreign and Defence Policy Secretariat and the Intergovernmental Affairs Branch. The Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet is accountable for the management of this Business Line and reports directly to the Prime Minister.

Figure 5: Privy Council Office Business Line Organization Chart

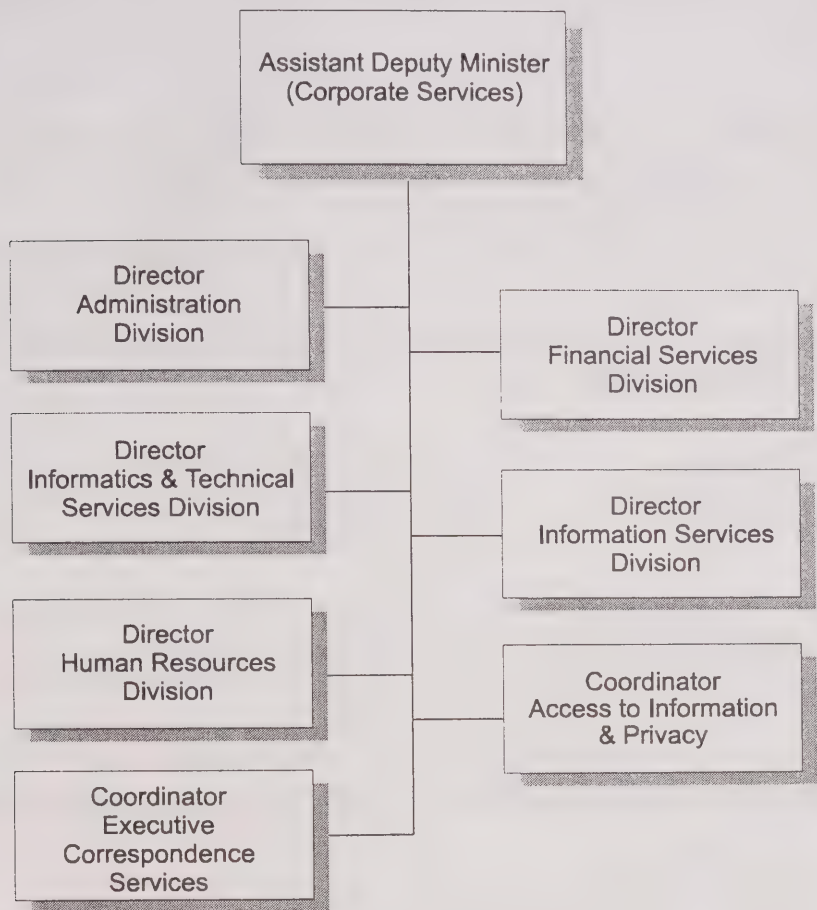


The **Millennium Planning** Business Line, which existed during the 1997-98 fiscal year only, consisted of a Task Force to support the Deputy Prime Minister with the planning and coordination of Millennium partnerships and activities. The Executive Director, who reported to the Deputy Clerk of the Privy Council and Counsel, was responsible for the management of this Business Line. On March 12, 1998, the Task Force became a separate agency reporting directly to the Deputy Prime Minister and no longer falls under the mandate of the Privy Council Office.

The **Commissions of Inquiry and Task Forces** Business Line, during the 1997-98 fiscal year, consisted of the Commission of Inquiry on the Blood System in Canada; the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia; the Commission to Review Allowances of Members of Parliament; and the Indian Specific Claims Commission. A Commissioner or Commissioners are responsible for the management of each Commission.

The **Corporate Services** Business Line consists of the Administration, Financial Services, Informatics and Technical Services, Information Services and Human Resources Divisions as well an Access to Information and Privacy Office and Executive Correspondence Services. An Assistant Deputy Minister is responsible for the management of this Business Line.

Figure 6: Corporate Services Business Line Organization Chart



III DEPARTMENTAL PERFORMANCE

A. Departmental Performance Expectations

The summary financial information precedes the performance information for the organization as a whole and for each Business Line. The three numbers in each of the boxes are defined as follows:

- Planned Spending - represents the 1997-98 Main Estimates;
- Total Authorities - represents the Main Estimates, Supplementary Estimates and other year-end adjustments and match those numbers shown in the Public Accounts for 1997-98; and
- Actual - represents the amount of resources actually spent in the 1997-98 fiscal year.

Privy Council Office Program

Planned Spending	\$64,006,210
<i>Total Authorities</i>	<i>\$80,516,971</i>
1997-98 Actual	\$79,806,523

The variance between Planned Spending and *Total Authorities* is primarily due to the approval of supplementary estimates during the 1997-98 fiscal year.

The variance between *Total Authorities* and **1997-98 Actual** is mainly due to lower than planned spending for operating costs and contribution payments.

The *1997-98 Report on Plans and Priorities* outlined the following general expectations for the Privy Council Office:

- to assist the government in the setting of priorities;
- to support the Prime Minister, Cabinet and Cabinet Committees in taking decisions on the implementation of government commitments and addressing the issues of the day;
- to ensure the vitality and effectiveness of the institution of the Public Service in providing advice and support to the government and in providing services to Canadians; and
- to provide advice on policies and programs for a government's new mandate.

As well, the Privy Council Office has a vital role to play in helping to implement specific commitments set out in the Government's September 23, 1997 Speech from the Throne. It also has responsibility for managing interdependence and helping Ministers and officials exercise their collective responsibility to serve the broader public interest. In this regard, the Privy Council Office, during the review period, supported the following key Speech from the Throne commitments:

- ☐ Building a Stronger Canada;
- ☐ Investing in Children;
- ☐ Investing in Quality Care and Good Health;
- ☐ Building Safer Communities;
- ☐ Creating Opportunities for Young Canadians;
- ☐ Investing in Knowledge and Creativity;
- ☐ Expanding Opportunities in Aboriginal Communities;
- ☐ Looking Outward; and
- ☐ Celebrating the Millennium.

The Privy Council Office also supported and advanced public service reform initiatives in the following broad areas:

- ☐ Improving Policy Capacity;
- ☐ Modernizing Service Delivery; and
- ☐ Improving Human Resource Management.

B. Departmental Performance Accomplishments

Speech from the Throne Performance Accomplishments

During the review period, the government maintained sound economic and financial management by balancing the budget for the first time since 1969-70, establishing a debt repayment plan to reduce the absolute amount of government debt, extending the current inflation control targets of 1 to 3 per cent to the end of 2001, and beginning the process of general tax relief. The Privy Council Office advised the Prime Minister on these developments and worked with the Department of Finance in developing the Budget strategy.

Building a Stronger Canada

In addition, the Privy Council Office, working closely with other federal departments and agencies, provided advice and assistance to the government in working cooperatively with the provinces and territories. For example, the Privy Council Office provided support to the government during the December 1997 First Ministers' Meeting. At that meeting, the Prime Minister and First Ministers of nine provinces and both territories agreed to work collaboratively to develop a framework for the Canadian social union. The Privy Council Office established the Social Union Task Force to advise lead federal Ministers on these discussions. Also at the December 1997 meeting, First Ministers agreed to work cooperatively on priorities such as children, persons with disabilities, health, youth, student debt, and climate change.

Finally, as part of the government's commitment to strengthen Canadian unity, the Privy Council Office worked closely with the Department of Justice in preparation for hearings on the Supreme Court Reference concerning Quebec secession, in order to bring greater clarity to the unity debate.

Working closely with other federal departments and agencies, the Privy Council Office provided support on initiatives and discussions at federal-

Investing in Children

provincial meetings to address in a cooperative way the problems of low-income families with children and to build a comprehensive and effective child benefit system. During the review period, for example, the government announced, in the 1998 Budget, that the Canada Child Tax Benefit would be enriched by a further \$850 million over two years. Under the National Child Benefit program, provinces have reinvested the savings generated through the enhanced federal tax credit to help the working poor. At the December 1997 First Ministers' Meeting, the federal government and the provinces and territories also reaffirmed their commitment to developing a National Children's Agenda to ensure cooperative approaches to maintaining children's well-being.

In collaboration with other federal departments and agencies, the Privy Council Office assisted the government in

Investing in Quality Care and Good Health

establishing initiatives to support its leadership role of ensuring that the medicare system meets the needs of the future and that emerging issues in health care are addressed.

A new caregiver tax credit was introduced in the 1998 Budget. National conferences were held on home care, pharmacare, and information technology in the health system. Work was also undertaken on other initiatives, such as increased funding for the Tobacco Demand Reduction Strategy, \$45 million over five years in increased funding for breast cancer research, and an extension of the National Aids Strategy.

In addition, during the review period, the first projects went ahead under the government's Health Transition Fund, which is aimed at supporting provincial innovation in the area of health care delivery. The results of these projects will be shared among all provinces and territories to assist them in health system transition.

Working closely with other departments and agencies, the Privy Council Office provided support for initiatives to enhance security for Canadians, such as development of Phase II of the National Strategy for Community Safety and Crime Prevention and the Renewing Youth Justice Strategy, and proposed amendments to the *Canadian Human Rights Act*, *Criminal Code* and *Canada Evidence Act*.

Building Safer Communities

In consultation with a number of departments and agencies, the Privy Council Office provided advice and support to the government in the development of initiatives to create opportunities for youth. The 1998 Budget announced the Canadian Opportunities Strategy, which included the Canadian Millennium Scholarships Fund, additional assistance for advanced research and for graduate students through increased funding for the granting councils, increased support for youth at risk, improvements to the Canada Student Loans Program and tax relief for interest on student loans. The 1998 Budget also included Canada Study Grants for students with dependents, Canada Education Savings Grants, an Employment Insurance premium holiday for young Canadians hired in 1999 and 2000, and more funding for SchoolNet and the Community Access Program.

Creating Opportunities for Young Canadians

As noted earlier, the Privy Council Office provided advice and assistance to the government in the context of the December 1997 First Ministers' Meeting. At that meeting, First Ministers committed to a youth employment action plan and asked their Labour Market Ministers to put in motion an Agenda for Action dealing with improved access to education and skills, more work opportunities for those making the school/work transition or who may be at risk, assistance in adapting to a changing labour market, and help in addressing social and cultural barriers to labour market participation.

The Privy Council Office worked with other departments and agencies across government on initiatives to facilitate the emergence of the knowledge and information economy. These included, among others, development of the Canadian Opportunities Strategy noted above, and development of a policy framework for electronic commerce. Other measures to address knowledge and creativity included the 1998 budget announcement of \$405 million in additional funds for the granting councils and \$34 million in additional resources for the Industrial Research Assistance Program.

Investing in Knowledge and Creativity

In close collaboration with a range of federal departments and agencies, the Privy Council Office

Expanding Opportunities in Aboriginal Communities

supported the development of *Gathering Strength: Canada's Aboriginal Action Plan*, which was announced on January 7, 1998, in response to the Royal Commission on Aboriginal Peoples. *Gathering Strength* focuses on social and economic development; on building capacity for self-government; and on improving relationships with Aboriginal people, including an historic Statement of Reconciliation. A Healing Strategy was announced, to provide healing programs for Aboriginal people and communities affected by physical and sexual abuse experienced in residential schools, to be delivered by an Aboriginally-run Healing Institute.

During the review period, the Privy Council Office worked with departments to put in place Head Start programs on reserves, an expanded Aboriginal languages program and the creation of an Aboriginal Health Institute. In addition, final land claim and self-government agreements were concluded with two Yukon First Nations, and negotiations continued at 70 tables in six provinces and territories.

During the review period, the Privy Council Office, working in close cooperation with other departments and agencies, provided support for the

Looking Outward

government's efforts to enhance Canada's international trade performance. The Privy Council Office also provided support for bilateral visits by the Prime Minister to other countries; visits to Canada from foreign dignitaries; and participation at major international summits. The review period saw the successful hosting of the Landmines Conference, in Ottawa in December 1997, and the conclusion of an international agreement on greenhouse gas emissions, at Kyoto, Japan, also in December.

The Privy Council Office supported the government's work to begin building a partnership among governments, communities and citizens to

Celebrating the Millennium

mark the new millennium. Canada's *Millennium Initiative* was launched March 12, 1998, following national public opinion research and round table consultations across the country. The announcement included creation of the Millennium Bureau of Canada and \$160 million in funding.

Public Service Reform Initiatives Performance Accomplishments

In its April 1997 *Progress Report*, the Policy Research Committee (PRC) – an interdepartmental group of Assistant Deputy Ministers from more

than 30 departments and agencies - laid out two-year work plans to address research gaps in the areas of growth, human development, and social cohesion, as well as an inventory of government research projects. The document also provided the basis for another research project, on the "knowledge-based economy and society." These research projects played a crucial role in identifying the pressure points that needed to be addressed in developing the agenda for the 1997 Speech from the Throne.

Improving Policy Capacity

In November 1997, the PRC hosted two major conferences – one for non-governmental researchers and another for government officials. Such activities by the PRC have fostered greater collaboration between departments and with the external research community. This collaboration has strengthened the government's policy capacity by filling in research gaps and by bringing different perspectives to issues.

For further information on the PRC initiative, see the PRC website at (<http://policyresearch.gc.ca>).

The Privy Council Office provided advice and guidance to move forward on initiatives across government aimed at improving service

delivery to citizens. For example, it provided advice and support during the review period towards the creation of the Canadian Parks Agency and Canada Customs and Revenue Agency. Examples of progress can be found across government in areas such as better integration of service delivery among departments and agencies, integration of service delivery among governments, strategic alliances and partnerships, and enhanced use of information technology.

Modernizing Service Delivery

The Privy Council Office worked closely with the other central agencies to support human resource renewal across

the public service. For example, the *La Relève* Task Force was created to facilitate the Deputy Minister community's efforts to renew the public service. During the past year, the Task Force supported efforts in a number of areas:

Improving Human Resource Management

- improved demographic planning and analysis capacity across the public service in departments;
- promoted a major national consultative process with junior public servants through the Workforce of the Future exercise;

- helped put in place with the Public Service Commission and the Treasury Board Secretariat a new collective management regime for Assistant Deputy Ministers;
- assisted in implementing an Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and Assistant Deputy Minister Pre-Qualified Pool;
- worked with the Treasury Board Secretariat in the development of a new Universal Classification System;
- collaborated with the Treasury Board Secretariat and departments to modernize Public Service awards and recognition programs; and
- supported the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation with regard to the Governor in Council appointees community.

C. Business Line Performance Accomplishments

Office of the Prime Minister Business Line

Planned Spending	\$5,527,000
<i>Total Authorities</i>	\$6,028,702
1997-98 Actual	\$6,047,347

In 1997-98, the Office of the Prime Minister obtained additional authorities through Supplementary Estimates to support an internal reorganization and to alleviate workload pressures.

The minor shortage between **1997-98 Actual** and *Total Authorities* was offset by lapses in other areas of the Program.

During 1997-98, the Office of the Prime Minister continued to provide advice, information and special services to support the Prime Minister as Head of Government and chairman of Cabinet, including liaison with Ministers, issue management, government communications, planning and operations related to representation of Canada in the international community, and support for certain political responsibilities, including relations with Caucus.

Included in the expenditures of the Business Line are some costs relating to the Official Residences of the Prime Minister. However, the National Capital Commission is responsible to furnish, maintain, heat and keep in repair the Prime Minister's Official Residences.

Ministers' Offices Business Line

Planned Spending	\$4,330,000
<i>Total Authorities</i>	\$5,446,807
1997-98 Actual	\$5,444,871

In 1997-98, additional funding was obtained through supplementary estimates in order to support the various Ministers' Offices within the Privy Council Office following the changes made to the Cabinet Structure on June 11, 1997.

The Ministers' Offices Business Line provided for the administration of offices providing support services, information and advice to the Deputy Prime Minister, the President of the Privy Council and Minister of Intergovernmental Affairs, the Leader of the Government in the House of Commons, and the Leader of the Government in the Senate.

Resources allocated to this Business Line are in keeping with the budgets prescribed by Treasury Board Ministers and reflect approved levels for exempt and departmental staff as well as operating budgets. As well, this Business Line includes the resources for the payment of salaries and allowances for the nine Secretaries of State who assist Cabinet Ministers in carrying out their responsibilities. However, the operating budgets for the offices of these Secretaries of State are not included in the Privy Council Program. They are included in the budgets of the respective departments.

Privy Council Office Business Line

Planned Spending	\$32,582,000
<i>Total Authorities</i>	\$31,441,498
1997-98 Actual	\$30,838,803

Total Authorities vary from Planned Spending due to a realignment of resources to the Corporate Services Business Line to fund departmental priorities (e.g. initiatives such as Year 2000 preparedness).

1997-98 Actual are lower than *Total Authorities* mainly due to lower than planned spending for operating costs and contribution payments.

During the 1997-98 fiscal year, the various branches within the Privy Council Office Business Line engaged in the following activities:

The **Operations Branch** provided regular advice and support on a variety of social and economic issues to the Prime Minister, the Clerk of the Privy Council, the President of the Privy Council and other government departments as required in support of good government and management. The Branch worked closely with responsible departments in providing support and advice to the Special Committee of Council (SCC) and to the Cabinet Committees on Economic and Social Union. Support is provided to these two Committees to develop plans, set priorities and implement policies which advance the government's economic and social strategies, and strengthen the economic and social union. The Branch also maintained its support to SCC Ministers in the assessment of regulatory policies and new proposals. The SCC is responsible for guiding the implementation of the regulatory framework, and ensuring the regulatory regime is both efficient and effective.

The Privy Council Office, working closely with Emergency Preparedness Canada, also played a key role in coordinating the government's response to emergencies including the 1997 floods in Manitoba and the 1998 ice storm in Eastern Canada. The effective control and distribution of Cabinet documents across government departments was also maintained during this period.

The **Plans and Consultation Branch** advised the Prime Minister and the Clerk of the Privy Council on a broad range of government-wide strategic policy and planning issues. Most notably, during the review period, the Branch, working with departments, provided strategic policy advice in preparation for the September 1997 Speech from the Throne and on fiscal policy issues including the 1998 Budget. As well, the Branch continued to play a leadership role in building a broader and integrated policy research foundation to strengthen the government's capacity to provide medium-term policy advice. The Branch also continued to provide support to meetings of the Cabinet and provided ongoing advice to the Prime Minister, Ministers and departments regarding communications and consultations.

During 1997-98, the **Management Priorities and Senior Personnel Secretariat** continued to provide advice and support to the Clerk of the Privy Council and the Prime Minister on public service management issues and human resource policy issues, with a focus on public service reform. The Secretariat worked closely with the *La Relève* Task Force, and with other central agencies, to advance human resources management renewal in the Public Service. The emphasis was on moving *La Relève* from commitment to action at all levels in all departments, central agencies, functional communities and regions. The Secretariat also coordinated a number of Deputy Minister-level committees which considered issues relating to management policy. As well, the Secretariat continued to advise the Clerk of the Privy Council and the Prime Minister on appointments, performance evaluation and compensation of senior personnel in the public sector.

The **Deputy Clerk of the Privy Council and Counsel** is supported by two secretariats: the Machinery of Government Secretariat; and the Legislation and House Planning/Counsel Secretariat. The accomplishments for 1997-98 are as follows:

- The *Machinery of Government Secretariat* continued to provide advice and support to the Clerk of the Privy Council and the Prime Minister on the structure, organization and functioning of government. The major initiative during the year was the planning and preparation for the transition to the second mandate of the government. The activities included providing advice on the new formulation of the Cabinet and its committees, Ministers' mandates and responsibilities, changes in the organization of the government and preparation for the swearing-in ceremony of the new Cabinet. The Secretariat also continued to provide policy advice on new organizational structures to define government services and oversee legislative initiatives and evaluations related to Alternative Service Delivery options, including the creation of the Canadian Parks Agency and the Canada Customs and Revenue Agency.
- The *Legislation and House Planning/Counsel Secretariat* provided legal and policy advice and support to the Prime Minister, Ministers in the Prime Minister's portfolio, and the Clerk of the Privy Council. The major initiatives for the year included: the preparation of legal and policy support on government legislation and regulations; court cases with government-wide implications or relating to the Prime Minister's prerogatives; electoral issues including support for calling the 1997 election; the interpretation of Cabinet confidences and access to information issues; and matters related to Commissions of Inquiry. The Secretariat also assisted the Leaders of the Government in the House of Commons and the Senate in the planning and coordination of the government's legislative program in Parliament, including the introduction of 42 government bills and procedural matters related to the government's work in the House and the Senate.

The **Coordinator of Security and Intelligence** is supported by two Secretariats: the Security and Intelligence Secretariat and the Intelligence Assessment Secretariat. The accomplishments of these Secretariats for 1997-98 are as follows:

- In 1997-98, the *Security and Intelligence Secretariat* continued to support the Prime Minister and Cabinet by providing policy advice on national security and intelligence issues, and by coordinating the activities of the security and intelligence sector. Highlights of this work included: coordinating the establishment of the 1998-99 priorities for the Canadian intelligence community; coordinating the input of the Canadian intelligence community on the development of a new cryptography policy for Canada; and continuing improvements to ensure an adequate level of departmental security.

- The *Intelligence Assessment Secretariat* focussed its assessment of major international issues on developments that had significant impact on Canadian interests, such as the Asian financial crisis, the reversion of Hong Kong sovereignty to China, the expansion of NATO, and key areas involving the deployment of Canadian troops, such as Bosnia, Iraq and Haiti.

The **Foreign and Defence Policy Secretariat** supported the government's efforts to bolster Canadian exports to create economic growth, as well as to enhance Canada's influence and economic weight internationally. In addition to action throughout the year on bilateral and multilateral economic issues, the Secretariat prepared the Prime Minister for his participation in the Team Canada mission to Mexico, Brazil, Argentina and Chile in January, 1998. The Prime Minister's trade policy initiatives, in particular those associated with promoting free or freer trade, led to considerable progress at the Vancouver APEC meeting in November 1997, which he chaired and where he played a significant role in helping to deal with the fallout from the Asian financial crisis. They also prepared the way for the decision taken at the April 1998 Summit of the Americas in Chile to establish a committee of Trade ministers chaired by Minister Marchi to work toward the goal of a Free Trade Area of the Americas.

The Foreign and Defence Policy Secretariat provided ongoing advice on foreign and defence policy developments to prepare the Prime Minister for his discussions with foreign leaders. In the year under review the Prime Minister paid bilateral visits to the United States, Russia and Britain, received visits from a number of foreign leaders, attended the Denver G-7 Summit, the NATO Summit in Madrid at which the enlargement of NATO was decided, the Commonwealth Summit in Edinburgh and the Francophone Summit in Hanoi. He took part in the December 1997 Landmines Conference in Ottawa, attended by 122 countries. The secretariat had a coordinating role with regard to the federal response to the Red River flood in April/May 1997 and to the January 1998 ice storm in Ontario and Quebec.

Further priorities in the field of foreign and defence policy, on which the Foreign and Defence Policy Secretariat exerted a strong policy influence, included supporting the reform, adaptation and financing of the United Nations system, contributing to the response of the international community to action by Iraq to prevent United Nations weapons inspectors from carrying out their duties, taking part in the NATO response to the crisis in Kosovo, and providing international leadership in arms control and support to the Cabinet process of approving and ratifying arms control agreements.

The **Intergovernmental Affairs Branch** of the Privy Council continued to support the Prime Minister, the Minister of Intergovernmental Affairs and the Cabinet more generally in their efforts to preserve national unity and renew the federation. The reference to the Supreme Court of Canada regarding Quebec's right to effect secession unilaterally, which was initiated in cooperation with the Department of Justice, was one of the most important issues of the year. The opinion issued by the Court clarifies critical questions respecting how the process of any attempted secession should be conducted within the law. The constitutional amendments concerning the secularization of Quebec's and Newfoundland's school systems were successful initiatives sponsored in Parliament by the Minister of Intergovernmental Affairs. The amendments demonstrated the flexibility of the Canadian federal system in responding to requests by the provinces for bilateral constitutional change.

The Intergovernmental Affairs Branch also provided support to the Prime Minister in his role as Chair of the First Ministers' Meeting in December 1997 and for bilateral meetings held with Premiers. Other issues dealt with were the establishment of a Forum of Directors-General and Directors of Federal-Provincial Relations, the Annual Premiers' conference and other meetings of Premiers, as well as federal-provincial files including the social union, environmental harmonization and the transfer of job training responsibilities to some of the provinces.

On Aboriginal issues the Branch played an active role in the development of *Gathering Strength*, the federal government's response to the report of the Royal Commission on Aboriginal People. It exerted a particularly strong policy influence with respect to Métis and off-reserve Aboriginal people and federal-provincial issues. The Branch also participated, as a member of the federal government caucus, in the Nisga'a treaty negotiations and other land claims negotiations across Canada, and in assessing the Supreme Court ruling in the Aboriginal title case known as *Delgamuukw*. Other important issues dealt with included the development of an urban Aboriginal strategy and the establishment of the Aboriginal Healing Foundation.

Millennium Planning Business Line

Planned Spending	\$ —
<i>Total Authorities</i>	<i>\$1,342,743</i>
1997-98 Actual	\$1,218,490

The Business Line was created during fiscal year 1997-98 and resources for the operation of the Task Force were obtained through Supplementary Estimates.

In September 1997, the Speech from the Throne announced the government's commitment to build partnerships among governments, communities and citizens to mark

the new millennium. The Deputy Prime Minister was asked by the Prime Minister to co-ordinate this initiative on behalf of the government. A Coordinating Committee of Ministers for the Millennium was created to guide federal millennium planning.

A Millennium Task Force (MTF) was set-up within the Privy Council Office to develop the overall Millennium initiative. The MTF undertook an extensive consultation process to discuss and obtain input on millennium planning. The consultation process was divided into three parts. Roundtable discussions were held with Canadians from all walks of life in every major Canadian city, meetings were held with representatives from each provincial and territorial government, and an Angus Reid poll was commissioned to obtain feedback from a wide range of the population.

In March 1998, the Prime Minister and Deputy Prime Minister announced the creation of a Millennium Partnership Program and the establishment of the Millennium Bureau of Canada as a separate agency.

Commissions of Inquiry and Task Forces Business Line

Planned Spending	\$ —
<i>Total Authorities</i>	<i>\$11,965,873</i>
1997-98 Actual	\$10,916,658

At the time of the preparation of the Main Estimates, the work plans for the various Commissions of Inquiry had not been finalized. Accordingly, resources were obtained through Supplementary Estimates.

1997-98 Actual were lower than the *Total Authorities* due to the lower than planned expenditures by the Indian Specific Claims Commission.

During the 1997-98 fiscal year, four Commissions of Inquiry operated within the Privy Council Program:

- Indian Specific Claims Commission;
- Commission of Inquiry on the Blood System in Canada;
- Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia; and
- Commission to Review Allowances of Members of Parliament.

Indian Specific Claims Commission

The Commission conducts impartial inquiries when a First Nation disputes rejection of their specific claim by the Minister of Indian Affairs and Northern Development, or when a First Nation disagrees with the compensation criteria used by the government in negotiating the settlement of their claim.

During fiscal year 1997-98, the Commission visited 5 communities, held 8 planning conferences, 12 community sessions and 4 oral submissions sessions. Fourteen reports were completed and 3 were in progress; 9 active claims were in mediation/facilitation of which one was accepted for negotiation, settled and a report released.

The Commission also published 2 landmark Newsletters, Indian Claims Commission Proceedings 6 & 7 and a Special Newsletter on the Michipicoten Pilot Project. All publications are available in English and French, and through the Commission's website at www.indianclaims.ca.

A special pilot project aimed at designing a cooperative alternative dispute resolution model is clearly demonstrating positive benefit. The Michipicoten First Nation and Canada, with the Commission's help, have made rapid progress toward resolving the historic grievances of the Michipicoten First Nation.

Research projects are undertaken from time to time to advance the resolution of land claims. The Indian Specific Claims Commission has undertaken a study relative to the Delgamuukw Supreme Court decision which establishes a precedent in recognition of oral history. Two research projects into land surrenders have also been initiated: First Nation Land Surrenders on the Prairies 1896-1911 and Cote First Nation Land Surrenders.

The Commission continues to work with government and First Nations in the evolution of a new claims policy and process. A joint process was launched in 1996-97 with a view to establishing a new Independent Claims Body. During 1997-98, the Joint Work Group has focussed on making a number of suggestions on the structure and powers of an independent claims body. In the interim, the Commission will continue under its existing mandate. The operating costs for 1997-98 totalled \$3.5 million.

Commission of Inquiry on the Blood System in Canada

Fiscal year 1997-98 was devoted to producing the final report of the Commission of Inquiry on the Blood System in Canada. The report was tabled on November 26, 1997. The operating costs for 1997-98 totalled \$2.3 million.

Corporate Services Business Line

Planned Spending	\$21,567,220
<i>Total Authorities</i>	\$24,291,348
1997-98 Actual	\$25,340,354

The *Total Authorities* exceed the Planned Spending for the following reasons:

- the organization received funding from Treasury Board Vote 5 "Government Contingencies" in order to cover costs for severance, separation and maternity leave (\$1.7 million). These approved incremental resources were in keeping with Treasury Board policies and procedures;
- Internal reallocations were made in order to support departmental requirements for informatics including Year 2000 initiatives (\$.7 million); and
- Supplementary Estimates were obtained to provide corporate services to additional staff following the changes made to the Cabinet structure in June 1997 (\$.3 million).

The **1997-98 Actual** exceeded the Total Authorities due to the realignment of resources from other Business Lines to fund departmental information services and administration requirements.

Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia

Fiscal year 1997-98 was devoted to producing the final report of the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia. The Commission submitted its final report to the Governor in Council on July 2, 1997. The operating costs for 1997-98 totalled \$4.7 million.

Commission to Review Allowances of Members of Parliament

The *Parliament of Canada Act* requires that a Commission be appointed after a general election to look into the adequacy of remunerations and other allowances paid to Members of the Senate and the House of Commons, and to make recommendations to the Governor in Council within six months. In turn, the Commission's report must be tabled before Parliament within 15 sitting days. This was the sixth Commission to have been established since the requirement was added to the Act in 1976. The Commission was established July 31, 1997 and its report was tabled on February 4, 1998. In fiscal year 1997-98, \$0.4 million was spent by this Commission.

Key results, for the Corporate Services Business Line, which remain fairly constant from year to year, included the provision of centralized, administrative services and, as well, specialized services not found in other government departments. These common services were provided to the Prime Minister's Office, and other Ministers' Offices within the Program, as well as the Privy Council Office. The centralized services included financial, administrative, information management, informatics, technical, translation and human resource services as well as the coordination of responses to requests for information under the *Access to Information and Privacy Acts*. As well, this Business Line provided certain administrative services to Commissions of Inquiry and Task Forces.

Specific results during 1997-98 included the provision of services to the new Ministers' Offices and task forces that fell under the responsibility of the Privy Council Program.

Specialized services, that remain constant from year to year, included the costs of operating the Prime Minister's switchboard, technical tour support to the Prime Minister's Office and a correspondence unit responsible for the handling of all non-political, non-personal mail addressed to the Prime Minister.

Executive Correspondence Services

One of the organization's key results commitments is "providing a cost efficient system to handle the volume of correspondence that Canadians address to their Prime Minister". Executive Correspondence Services (ECS) consists of two units: the Executive Correspondence Unit (ECU), which is responsible for processing mail addressed to the Prime Minister as Head of Government; and the Departmental Correspondence Unit (DCU), which is responsible for processing mail addressed to the Minister of Intergovernmental Affairs and the Leader of the Government in the House of Commons in their roles as Ministers of the Crown.

Effectiveness and timeliness of the services provided by ECS are evaluated by turnaround-time standards established for each category of correspondence and cost reasonableness with an indicator of average salary cost per item.

In 1997-98, ECU processed over 400,000 items at the average cost of \$2.68 per item, routed correspondence to appropriate areas usually within the established 24 hour turnaround time, and handled responses to Canadians' requests significantly faster than expected in most cases. For instance, replies to priority mail were usually handled 3 days in advance of the established 2 weeks time frame while replies to general mail were handled with an average of 28 days in advance of the established five weeks target. Besides its regular activities, ECS continued to work towards the implementation of a new correspondence tracking system which will be compliant with Year 2000 as well as the Treasury Board initiative to acquire common systems for functional areas common to all departments.

La Relève

As part of the *La Relève* initiatives being undertaken across government, the Privy Council Office, in May 1997, prepared an action plan entitled "Building our Future Together". This plan covered seven key areas aimed at improving the working environment in the Privy Council Office: values and ethics; work processes; career management and staffing; employment equity; work and family balance; continuous learning; and rewards and recognition.

Since then, positive results from *La Relève* have been observed at the Privy Council Office. Accomplishments for the year 1997-98 included the implementation of three major initiatives as well as several smaller initiatives. The three main programs implemented were:

- Upward Feedback Program - a valuable tool in improving communication between managers and staff, managerial performance and the work environment generally;
- Bridging the Gap Program - created to provide junior officer training positions for six support and administrative staff; and
- Career Management Program - designed to provide employees with tools in order to develop and follow a personal career plan for the next three to five years, either within the organization or elsewhere.

Year 2000 Readiness

The Privy Council Office prepared a Year 2000 Readiness Plan in 1997-98 designed to report on the state of readiness of the organization to deal with the Year 2000 issue. The plan covers all facilities which potentially may be affected by the Year 2000 issue including hardware, software and non-informatics facilities such as elevators, heating and air conditioning systems. The Privy Council Office uses approximately fifty systems or applications which are being reviewed for compliancy. Although none of the systems used by the Privy Council Office are identified as Government-Wide Mission Critical systems, their aggregate malfunction would have a critical impact on the ability of the organization to fulfill its mandate. Some key areas of concern do not fall under the control of the Privy Council Office, for example: telecommunications, secure facilities, third party commercial software and the Treasury Board shared initiatives. For all instances within the organization's scope of responsibility, an integrated action plan has been prepared which is being monitored and reported upon regularly. As of September 1998, the Privy Council Office is on target to meet its requirements under the Year 2000 Readiness Plan. Risk assessments and contingency plans are also being developed.

IV FINANCIAL PERFORMANCE

A. Financial Performance Overview

This section provides a financial performance overview via a set of fifteen various financial tables. The format of these tables are standard throughout the federal government but only Tables 1, 2, 3 and 9 apply to the Privy Council Office. All figures reported under "Planned Spending", "Total Authorities" and "Actual" columns of the Financial Tables correspond to amounts published in the 1997-98 Main Estimates and in the 1997-98 Public Accounts.

Explanation of variances have already been reported in previous sections of this document and, therefore, will not be repeated here.

B. Financial Summary Tables

Financial Table 1
Summary of Voted Appropriations

Authorities for 1997-98			
Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)			
Vote	1997-98 Planned Spending	1997-98 Total Authorities	1997-98 Actual
Privy Council Office			
1 Program Expenditures	57,909.0	74,353.7	73,668.2
(S) The Prime Minister's salary and motor car allowance	72.0	72.0	72.0
(S) President of the Privy Council - Salary and motor car allowance	49.0	48.7	48.7
(S) Leader of the Government in the Senate - Salary and motor car allowance	49.0	48.7	48.7
(S) Ministers without Portforio or Ministers of State - Motor car allowance	18.0	21.2	21.2
(S) Contribution to employee benefit plans	5,910.0	5,910.0	5,910.0
(S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0.0	62.7	37.7
Total Department	64,007.0	80,517.0	79,806.5
Note: Total authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities			

Financial Table 2

Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)									
Business Lines	FTEs	Operating	Capital	Voted Grants & Contri- butions	Subtotal: Gross Voted Expendi- tures	Statutory Grants and Contri- butions	Total Gross Expendi- tures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expendi- tures
Office of the Prime Minister	85	5,527.0	-	-	5,527.0	-	5,527.0	-	5,527.0
<i>(total authorities)</i>	<i>85</i>	<i>6,028.7</i>	-	-	<i>6,028.7</i>	-	<i>6,028.7</i>	-	<i>6,028.7</i>
(Actuals)	83	6,047.3	-	-	6,047.3	-	6,047.3	-	6,047.3
Ministers' Offices	49	4,330.0	-	-	4,330.0	-	4,330.0	-	4,330.0
<i>(total authorities)</i>	<i>72</i>	<i>5,446.8</i>	-	-	<i>5,446.8</i>	-	<i>5,446.8</i>	-	<i>5,446.8</i>
(Actuals)	67	5,425.0	19.9	-	5,444.9	-	5,444.9	-	5,444.9
Privy Council Office	328	30,571.0	-	2,011.0	32,582.0	-	32,582.0	-	32,582.0
<i>(total authorities)</i>	<i>331</i>	<i>29,980.5</i>	-	<i>1,461.0</i>	<i>31,441.5</i>	-	<i>31,441.5</i>	-	<i>31,441.5</i>
(Actuals)	330	29,527.9	124.2	1,186.7	30,838.8	-	30,838.8	-	30,838.8
Millennium Planning	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>(total authorities)</i>	<i>5</i>	<i>1,342.7</i>	-	-	<i>1,342.7</i>	-	<i>1,342.7</i>	-	<i>1,342.7</i>
(Actuals)	5	1,063.8	154.7	-	1,218.5	-	1,218.5	-	1,218.5
Commissions of Inquiry and Task Forces	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>(total authorities)</i>	<i>-</i>	<i>11,965.9</i>	-	-	<i>11,965.9</i>	-	<i>11,965.9</i>	-	<i>11,965.9</i>
(Actuals)	-	10,781.3	135.4	-	10,916.7	-	10,916.7	-	10,916.7
Corporate Services	200	19,568.0	2,000.0	-	21,568.0	-	21,568.0	-	21,568.0
<i>(total authorities)</i>	<i>200</i>	<i>22,091.4</i>	<i>2,200.0</i>	-	<i>24,291.4</i>	-	<i>24,291.4</i>	-	<i>24,291.4</i>
(Actuals)	198	23,664.8	1,675.5	-	25,340.3	-	25,340.3	-	25,340.3
Total	662	59,996.0	2,000.0	2,011.0	64,007.0	-	64,007.0	-	64,007.0
<i>(total authorities)</i>	<i>693</i>	<i>76,856.0</i>	<i>2,200.0</i>	<i>1,461.0</i>	<i>80,517.0</i>	<i>-</i>	<i>80,517.0</i>	<i>-</i>	<i>80,517.0</i>
(Actuals)	682	76,510.1	2,109.7	1,186.7	79,806.5	-	79,806.5	-	79,806.5
Other Revenues and Expenditures									
Cost of Services provided by other departments									10,113.0
<i>(total authorities)</i>									<i>10,113.0</i>
(Actuals)									13,328.4
Net Cost of the Program									74,120.0
<i>(total authorities)</i>									<i>90,630.0</i>
(Actuals)									93,134.9
<p>Note: <i>Numbers in italics</i> denote Total Authorities for 1997-98 (main & supplementary estimates & other authorities).</p> <p>Bolded numbers denote actual expenditures/revenues in 1997-98</p>									

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)					
Business Lines	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Office of the Prime Minister	5,632.1	5,832.8	5,527.0	6,028.7	6,047.3
Ministers' Offices	3,744.3	3,788.5	4,330.0	5,446.8	5,444.9
Privy Council Office	29,639.9	29,597.8	32,582.0	31,441.5	30,838.8
Millennium Planning	-	-	-	1,342.7	1,218.5
Commissions of Inquiry and Task Forces	20,940.0	17,188.1	-	11,965.9	10,916.7
Corporate Services	24,629.8	23,292.3	21,568.0	24,291.4	25,340.3
Total	84,586.1	79,699.5	64,007.0	80,517.0	79,806.5
Note: Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities.					

Financial Table 4:

Crosswalk between Old Resource Allocation and New Allocation

Table 4 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 5:

Resource requirements by Organization and Business Line

Table 5 is not applicable to Privy Council Office..

Financial Table 6:

Revenue to the Vote

Table 6 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 7:

Revenues to the Consolidated Revenue Fund

Table 7 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 8:

Statutory Payments

Table 8 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 9

Transfer Payments

Transfer Payments by Business Line (thousands of dollars)					
	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
GRANTS					
Office of the Prime Minister	-	-	-	-	-
Ministers' Offices	-	-	-	-	-
Privy Council Office	52.0	48.0	48.0	48.0	48.0
Millennium Planning	-	-	-	-	-
Commissions of Inquiry and Task Forces	-	-	-	-	-
Corporate Services	-	-	-	-	-
Total Grants	52.0	48.0	48.0	48.0	48.0
CONTRIBUTIONS					
Office of the Prime Minister	-	-	-	-	-
Ministers' Offices	-	-	-	-	-
Privy Council Office	1,723.7	1,348.0	1,963.0	1,413.0	1,138.7
Millennium Planning	-	-	-	-	-
Commissions of Inquiry and Task Forces	-	-	-	-	-
Corporate Services	-	-	-	-	-
Total Contributions	1,723.7	1,348.0	1,963.0	1,413.0	1,138.7
Total Transfer Payments	1,775.7	1,396.0	2,011.0	1,461.0	1,186.7

Financial Table 10:
Capital Spending by Business Line

Table 10 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 11:
Capital Projects

Table 11 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 12:
Status of Major Crown Projects

Table 12 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 13:
Loans, Investments and Advances

Table 13 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 14:
Revolving Fund Financial Statements

Table 14 is not applicable to Privy Council Office.

Financial Table 15:
Contingent Liabilities

Table 15 is not applicable to Privy Council Office.

V Consolidating Reporting

This section does not apply to the Privy Council Office Program.

VI Other Information

A. Contacts for Further Information and Departmental Web Sites

1. Contact Names & Addresses:

*Director, Information Services Division
Corporate Services Branch
Privy Council Office
Phone Number: 957-5632
Fax Number: 957-5043*

2. Departmental Web Sites:

Prime Minister	http://pm.gc.ca
Minister Boudria	http://www.pco-bcp.gc.ca/lgc
Minister Dion	http://www.pco-bcp.gc.ca/aia
Privy Council Office	http://www.pco-bcp.gc.ca
Indian Specific Claims Commission	http://www.indianclaims.ca

B. Legislation & Associated Regulations Administered

Prime Minister

<i>Canadian Centre for Management Development Act</i>	1991, c.16, s.20, as amended
<i>Constitution Acts</i>	
<i>Governor General's Act</i>	R.S. 1985, c.G-9, as amended
<i>Inquiries Act</i>	R.S. 1985, c.I-11, as amended
<i>Ministries and Ministers of State Act</i>	R.S. 1985, c.M-8
<i>National Round Table on the Environment and the Economy Act</i>	1993, c.31
<i>Public Service Rearrangement and Transfer of Duties Act</i>	R.S. 1985, c.P-34
<i>Royal Style and Titles Act</i>	R.S. 1985, c.R-12
<i>Royal Style and Titles (Canada) Act</i>	1947, c.72 (see also R.S.C. 1970, c.12)
<i>Salaries Act</i>	R.S. 1985, c.S-3, as amended

President of the Queen's Privy Council for Canada

<i>Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act</i>	1989, c.3, as amended
<i>Oaths of Allegiance Act</i>	R.S. 1985, c.O-1
<i>Parliamentary Employment and Staff Relations Act</i>	R.S. 1985, c.33 (2nd Supp.), as amended
<i>Public Service Staff Relations Act</i>	R.S. 1985, c.P-35, as amended
<i>Representation Act, 1974</i>	1974-75-76, c.13, as amended
<i>Representation Act, 1985</i>	1986, c.8, as amended

Minister of State and Leader of the Government in the House of Commons

<i>Elections Canada Act</i>	R.S. 1985, c.E-2, as amended
<i>Electoral Boundaries Readjustment Act</i>	R.S. 1985, c.E-3, as amended
<i>Electoral Boundaries Readjustment Suspension Act, 1994</i>	1994, c.19
<i>Parliament of Canada Act</i>	R.S., 1985, c.P-1, as amended
<i>Referendum of Canada Act</i>	1992, c.30, as amended

C. Statutory Annual Reports & Other Departmental Reports

- **Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada**

Pursuant to Section 47.1 of the *Public Service Employment Act*, the Clerk of the Privy Council, as Head of the Public Service, shall submit a report on the state of the Public Service each fiscal year to the Prime Minister. This report is then tabled in the House of Commons by the Prime Minister.

C. Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels

- **Rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada**

En vertu de l'article 47.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, le greffier du Conseil privé, en sa qualité de chef de la fonction publique, soumet au Premier ministre, à la fin de chaque année financière, un rapport sur l'état de la fonction publique. Le Premier ministre dépose à son tour le rapport devant la Chambre des communes.

B. Lois appliquées et règlements connexes

Premier ministre

- Loi sur le Centre canadien de gestion*
Lois constitutionnelles
Loi sur le gouverneur général
Loi sur les enquêtes
Loi sur les départements et ministres d'Etat
Loi sur la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie
Loi sur les restructurations et les transferts d'attributions dans l'administration publique
Loi sur les titres royaux
Loi sur les titres royaux (Canada)
Loi sur les traitements
- 1991, c.16, s.20 modifiée
L.R. 1985, c.G-9, modifiée
L.R. 1985, c.I-11, modifiée
L.R. 1985, c.M-8
1993, c.31
L.R. 1985, c.P-34
L.R. 1985, c.R-12
1947, c.72 (voir également L.R. 1970, c.12)
L.R. 1985, c.S-3, modifiée

Président du Conseil privé de la Reine du Canada

- Loi sur le Bureau Canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports*
Loi sur les serments d'allégeance
Loi sur les relations de travail au Parlement
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique
Loi de 1974 sur la représentation
Loi de 1985 sur la représentation électorale
- 1989, c.3, modifiée
L.R. 1985, c.O-1
L.R., c.33 (2e suppl.), modifiée
L.R. 1985, c.P-35, modifiée
1974-75-76, c.13, modifiée
1986, c.8, modifiée

Ministre d'Etat et leader du gouvernement à la Chambre des communes

- Loi électorale du Canada*
Loi sur la révision des limites des circonscriptions électorales
Loi de 1994 sur la suspension de la révision des limites des circonscriptions électorales
Loi de 1994 sur la suspension de la révision des limites des circonscriptions électorales
Loi sur le Parlement du Canada
Loi référendaire
- L.R. 1985, c.E-2, modifiée
L.R. 1985, E-3, modifiée
1994, c.19
L.R. 1985, c.P-1, modifiée
1992, c.30, modifiée

V Groupements de rapports

Cette partie ne s'applique pas au Programme du Bureau du Conseil privé.

VI Autres renseignements

A. Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires et sites Web

1. Noms et adresses des personnes ressources :

Directrice, Division des services d'information
Direction générale des services ministériels
Bureau du Conseil privé
Téléphone : 957-5632
Télécopieur : 957-5043

2. Sites Web du Ministère :

Premier ministre <http://pm.gc.ca>
Ministre Boudria <http://www.pco-bcp.gc.ca/lgc>
Ministre Dion <http://www.pco-bcp.gc.ca/ala>
Bureau du Conseil privé <http://www.pco-bcp.gc.ca>
Commission sur les revendications particulières des Indiens <http://www.indianclaims.ca>

Tableau financier 10 : Dépenses en immobilisations par secteur d'activité
Le tableau financier 10 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 11 : Projets d'immobilisations
Le tableau financier 11 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 12 : Etat des grands projets de l'Etat
Le tableau financier 12 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 13 : Prêts, investissements et avances
Le tableau financier 13 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 14 : Sommaires financiers concernant le fonds renouvelable
Le tableau financier 14 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 15 : Passif éventuel
Le tableau financier 15 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 9
Paielements de transfert

Paielements de transfert par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Dépenses Réelles	Dépenses Réelles	Dépenses Réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses Réelles
SUBVENTIONS					
Cabinet du Premier ministre	-	-	-	-	-
Cabinets de ministres	-	-	-	-	-
Bureau du Conseil privé	52,0	48,0	48,0	48,0	48,0
Planification pour le millénaire	-	-	-	-	-
Commissions d'enquête et groupes de travail	-	-	-	-	-
Services ministériels	-	-	-	-	-
Total des subventions					
52,0	48,0	48,0	48,0	48,0	48,0
CONTRIBUTIONS					
Cabinet du Premier ministre	-	-	-	-	-
Cabinets des ministres	-	-	-	-	-
Bureau du Conseil privé	1 723,7	1 348,0	1 963,0	1 413,0	1 138,7
Planification pour le millénaire	-	-	-	-	-
Commissions d'enquête et groupes de travail	-	-	-	-	-
Services ministériels	-	-	-	-	-
Total des contributions					
1 723,7	1 348,0	1 963,0	1 413,0	1 138,7	1 138,7
Total des paielements de transfert					
1 775,7	1 396,0	2 011,0	1 461,0	1 186,7	1 186,7

Tableau financier 4 :

Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure
Le tableau financier 4 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 5 :

Besoins en ressource par organisation et secteur d'activité
Le tableau financier 5 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 6 :

Recettes à valoir sur le crédit
Le tableau financier 6 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 7 :

Recettes à valoir sur le Trésor
Le tableau financier 7 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

Tableau financier 8 :

Paielements législatifs
Le tableau financier 8 ne s'applique pas au Bureau du Conseil privé

dépenses réelles

[illegible]

Tableau financier 2
Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)											
Secteurs d'activité	ETP	Fonction- nement	Immobi- lisations	Subventions et contribu- tions votées	Total Dépenses provisoire et contribu- tions prévues par la loi	Subventions Total	Moins: Receives à valeur sur le Total	Dépenses Total	Dépenses Total	Receives à valeur sur le Total	Dépenses nettes
Cabinet du Premier ministre	85	5 527,0	-	-	5 527,0	-	-	5 527,0	-	-	5 527,0
(Dépenses réelles)	85	6 028,7	-	-	6 028,7	-	-	6 028,7	-	-	6 028,7
(autorisations totales)	85	6 047,3	-	-	6 047,3	-	-	6 047,3	-	-	6 047,3
Cabinets de ministres	49	4 330,0	-	-	4 330,0	-	-	4 330,0	-	-	4 330,0
(Dépenses réelles)	72	5 446,8	-	-	5 446,8	-	-	5 446,8	-	-	5 446,8
(autorisations totales)	67	5 425,8	19,9	-	5 444,9	-	-	5 444,9	-	-	5 444,9
Bureau du Conseil privé	328	30 571,0	-	2 011,0	32 582,0	-	-	32 582,0	-	-	32 582,0
(Dépenses réelles)	331	29 980,5	-	1 461,0	31 441,5	-	-	31 441,5	-	-	31 441,5
(autorisations totales)	330	29 527,9	124,2	1 186,7	30 838,8	-	-	30 838,8	-	-	30 838,8
Planification pour le millénaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Dépenses réelles)	5	1 342,7	-	-	1 342,7	-	-	1 342,7	-	-	1 342,7
(autorisations totales)	5	1 063,8	154,7	-	1 218,5	-	-	1 218,5	-	-	1 218,5
Commissions d'enquête et groupes de travail	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Dépenses réelles)	-	11 965,9	-	-	11 965,9	-	-	11 965,9	-	-	11 965,9
(autorisations totales)	-	10 781,3	135,4	-	10 916,7	-	-	10 916,7	-	-	10 916,7
Services ministériels	200	19 568,0	2 000,0	-	21 568,0	-	-	21 568,0	-	-	21 568,0
(Dépenses réelles)	200	22 091,4	2 200,0	-	24 291,4	-	-	24 291,4	-	-	24 291,4
(autorisations totales)	198	23 664,8	1 675,5	-	25 340,3	-	-	25 340,3	-	-	25 340,3
Total	662	59 996,0	2 000,0	2 011,0	64 007,0	-	-	64 007,0	-	-	64 007,0
(Dépenses réelles)	693	76 856,0	2 200,0	1 461,0	80 517,0	-	-	80 517,0	-	-	80 517,0
(autorisations totales)	682	76 510,1	2 109,7	1 186,7	79 806,5	-	-	79 806,5	-	-	79 806,5
Autres recettes et dépenses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recettes à valeur sur le Trésor	10 113,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Dépenses réelles)	10 113,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(autorisations totales)	10 113,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût net du programme	74 120,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Dépenses réelles)	90 630,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(autorisations totales)	93 134,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales pour 1997-1998 (Budget principal et Budget supplémentaire des dépenses, et autres autorisations).
 Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses/recettes réelles en 1997-1998.

B. Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau financier 1
Sommaire des crédits approuvés

Autorisations pour 1997-1998			
Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)			
Credit	Dépenses	Autorisations	Dépenses
	prévues	totales	réelles
	1997-98	1997-98	1997-98
Bureau du Conseil Privé			
1	57 909,0	74 353,7	73 668,2
(L) Dépenses de fonctionnement			
(L) Premier ministre - Traitement et			
allocation pour automobile	72,0	72,0	72,0
(L) Président du Conseil privé -			
Traitement et allocation pour			
automobile	49,0	48,7	48,7
(L) Leader du gouvernement au Sénat -			
Traitement et allocation pour			
automobile	49,0	48,7	48,7
(L) Ministres sans portefeuille ou			
ministres d'Etat - Traitement et			
allocation pour automobile	18,0	21,2	21,2
(L) Contributions aux régimes			
d'avantages sociaux des employés	5 910,0	5 910,0	5 910,0
(L) Dépenses des produits de la vente			
de biens de surplus de la Couronne	0,0	62,7	37,7
Total pour le Ministère			
	64 007,0	80 517,0	79 806,5

Nota : Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au Budget principal et au Budget supplémentaire des dépenses, et des autres autorisations.

IV RENDEMENT FINANCIER

A. Aperçu du rendement financier

La présente partie donne un aperçu du rendement financier à l'aide d'une série de quinze tableaux. La disposition de ces tableaux est la même pour l'ensemble de l'administration fédérale, mais seuls les tableaux 1, 2, 3 et 9 s'appliquent au Bureau du Conseil Privé. Tous les chiffres inscrits dans les colonnes « Dépenses prévues », « Autorisations totales » et « Dépenses réelles » correspondent aux chiffres publiés dans le Budget principal des dépenses de 1997-1998 et les Comptes publics de 1997-1998. Une explication des écarts a déjà été donnée dans les parties précédentes du présent document; elle ne sera donc pas reprise.

En 1997-1998, le Bureau du Conseil privé a mis au point un plan visant à rendre compte de l'état de préparation du Ministère à l'égard du bogue de l'an 2000. Le plan porte sur toutes les installations susceptibles d'être touchées par le bogue, qu'il s'agisse du matériel informatique, des logiciels et des installations comme les ascenseurs et les systèmes de chauffage et de climatisation. Le Bureau du Conseil privé utilise une cinquantaine de systèmes ou d'applications nécessitant un examen de conformité. Même si aucun des systèmes utilisés n'est considéré comme essentiel à la mission du gouvernement, une cascade de défaillances pourrait compromettre la capacité du Ministère de s'acquitter de son mandat. De plus, certains domaines de préoccupation ne relèvent pas du Bureau du Conseil privé comme, par exemple, les télécommunications, les installations sécuritaires, les logiciels commerciaux et les initiatives concertées du Conseil du Trésor. Pour tout ce qui relève du Ministère, un plan d'action intégré a été préparé et fait régulièrement l'objet d'un suivi et de rapports. En septembre 1998, le Bureau du Conseil privé respectait toutes les échéances prévues dans le plan de préparation à l'an 2000. De plus, des évaluations de risque et des plans d'urgence étaient en cours d'élaboration.

En 1997-1998, la section de la Correspondance de la haute direction a traité plus de 400 000 documents au coût moyen de 2,68 \$ chacun, acheminé le courrier reçu vers la personne ou le service compétent en respectant le délai de 24 heures prévu à cette fin, et, dans la plupart des cas, donné suite aux demandes formulées par des Canadiens beaucoup plus rapidement qu'on aurait pu s'y attendre. Par exemple, le courrier prioritaire a généralement pu être traité 3 jours avant que ne se soit écoulé le délai prescrit de 2 semaines, et le courrier courant, 28 jours en moyenne avant que ne se soit écoulé le délai prescrit de 5 semaines. Outre ses activités régulières, les SCHD ont continué de travailler à la mise en oeuvre d'un nouveau système de repérage du courrier qui soit conforme aux initiatives du Conseil du Trésor concernant l'an 2000 et l'acquisition de systèmes devant répondre aux besoins communs des services fonctionnels de tous les ministères.

La Relève

Dans le cadre de l'initiative *La Relève* lancée à l'échelle de la fonction publique, le Bureau du Conseil privé a préparé, en mai 1997, un plan d'action intitulé *Préparons notre avenir ensemble*. Il comportait sept grands volets visant à améliorer le milieu de travail : les valeurs et l'éthique, les processus de travail, la gestion de carrière et la dotation en personnel, l'équité en matière d'emploi, l'équilibre entre le travail et la vie familiale, l'apprentissage continu et enfin, les récompenses et la reconnaissance.

Depuis que ce plan a été établi, en 1997, les résultats positifs de *La Relève* se sont fait sentir au BCP. Parmi les réalisations de l'exercice 1997-1998, on compte la mise en oeuvre de trois grandes initiatives et de plusieurs petites. Les trois principaux programmes mis en oeuvre sont :

- le programme de rétroaction ascendante : un outil précieux permettant d'améliorer la communication entre les gestionnaires et le personnel, le rendement des gestionnaires et le milieu de travail en général;
- le programme Passerelle d'accès : créé afin d'offrir à six membres du personnel de soutien et du personnel administratif des postes de formation pour devenir cadre subalterne;
- le programme de gestion de carrière : initiative visant à doter les employés des outils qui leur permettront de se dresser un plan de carrière personnel pour les trois à cinq prochaines années, que ce soit au sein du ministère ou ailleurs.

ministre, aux cabinets des ministres rattachés au Programme ainsi qu'au Bureau du Conseil privé, ces services communs regroupent les services financiers, administratifs, informatiques, techniques, de gestion de l'information, de traduction, de gestion des ressources humaines ainsi que de coordination des réponses aux demandes faites en vertu des *Lois sur l'accès à l'information et sur la protection des renseignements personnels*. Ce secteur d'activité a en outre permis aux commissions d'enquête et aux groupes de travail de bénéficier de certains services administratifs.

Parmi les réalisations propres à l'exercice financier 1997-1998, on note les services offerts aux nouveaux cabinets de ministres et aux nouveaux groupes de travail qui sont venus se greffer au Programme du Conseil privé.

Les services spécialisés, qui restent les mêmes année après année, comprennent le standard du Premier ministre, le soutien technique du bureau des tournées du Cabinet du Premier ministre ainsi que la section responsable du courrier non politique et non personnel adressé au Premier ministre.

Services de la correspondance de la haute direction

L'un des principaux objectifs du Ministère est de « fournir un système capable de traiter avec efficacité le volume de la correspondance reçue des Canadiens par le Premier ministre ». Les Services de la correspondance de la haute direction (SCHD) se composent de deux sections : celle de la Correspondance de la haute direction, responsable des lettres qui sont adressées au Premier ministre en sa qualité de chef du gouvernement, et celle de la Correspondance ministérielle, responsable des lettres qui sont adressées au ministre des Affaires intergouvernementales et au leader du gouvernement à la Chambre des communes en tant que ministres.

L'efficacité et l'opportunité des services offerts par les SCHD sont évaluées en fonction des délais d'exécution établis pour chaque catégorie de correspondance et des coûts salariaux moyens par unité.

La Loi sur le Parlement du Canada prévoit qu'au lendemain d'une élection générale, une commission doit être chargée d'évaluer la suffisance des indemnités et des autres avantages auxquels ont droit les sénateurs et les députés, ainsi que de présenter à cet égard, et dans un délai maximal de six mois, des recommandations au gouverneur en conseil. Le rapport de la Commission doit ensuite être déposé devant le Parlement dans les 15 jours de séance qui suivent. Cette commission était la sixième à être instituée depuis la promulgation de la Loi, en 1976. Elle a été établie le 31 juillet 1997 et a déposé son rapport le 4 février 1998. Les dépenses de cette commission ont totalisé 0,4 millions \$ pour l'exercice financier 1997-1998.

Services ministériels (Secteur d'activité)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles en 1997-1998
21 567 220 \$	24 291 348 \$	25 340 354 \$

Les *autorisations totales* ont excédé les dépenses prévues pour les raisons suivantes :

- ° des fonds ont été prélevés sur le crédit 5 du Conseil du Trésor (« Eventualités du gouvernement ») pour couvrir les dépenses du Ministère au chapitre des indemnités de départ et des congés de maternité (1,7 millions \$), conformément aux politiques et procédures du Conseil du Trésor;

- ° des réaffectations internes ont été effectuées pour répondre aux besoins du Ministère en informatique, y compris en ce qui a trait au bogue de l'an 2000 (0,7 millions \$);

- ° le budget supplémentaire a permis de fournir les services ministériels au personnel qui s'est ajouté suite au remaniement du cabinet (0,3 millions \$).

Les **dépenses réelles en 1997-1998** ont excédé les autorisations totales parce que certaines ressources ont été réaffectées à partir d'autres secteurs d'activité afin de couvrir les dépenses engagées par le Ministère pour ses services d'information et ses services administratifs.

Les principales réalisations du côté des Services ministériels, qui restent les mêmes année après année, incluent la prestation de services administratifs centralisés ainsi que de services spécialisés qu'aucun autre ministère n'offre. Fournis au Cabinet du Premier

Le projet pilote que la Première Nation de Michipicoten et le gouvernement du Canada ont mis sur pied, avec le concours de la Commission, afin de trouver de nouveaux modes de règlement extrajudiciaire des conflits a permis d'accélérer le traitement des revendications, déjà anciennes, des requérants.

Périodiquement, des projets de recherche contribuent à faire avancer le travail en cours dans le dossier des revendications. C'est ainsi que la Commission sur les revendications particulières des Indiens a entrepris une étude sur le verdict que la Cour suprême a rendu à l'égard des Delgamuukw et qui a fait jurisprudence au chapitre de la reconnaissance de la tradition orale. Deux autres projets ont été lancés, l'un sur les terres cédées par les Premières nations des Prairies de 1896 à 1911, et l'autre, sur les terres cédées par la Première nation de Cote.

La Commission continue de travailler avec le gouvernement et les Premières nations à faire progresser le dossier de la nouvelle politique des revendications particulières. C'est dans cette optique qu'a été amorcé, en 1996-1997, un processus conjoint visant à constituer un organisme indépendant d'examen des revendications. Durant l'exercice financier 1997-1998, le groupe de travail mixte s'est employé à formuler un certain nombre de suggestions concernant la structure et les pouvoirs du nouvel organisme. Pour l'heure, la Commission poursuit ses travaux dans le cadre de son présent mandat. Ses frais d'exploitation pour 1997-1998 totalisaient 3,5 millions \$.

Commission d'enquête sur l'approvisionnement en sang au Canada

L'année financière 1997-1998 a été consacrée à la production du rapport final de la Commission d'enquête sur l'approvisionnement en sang au Canada. Celui-ci a été déposé le 26 novembre 1997. Les frais d'exploitation de la Commission pour cet exercice totalisaient 2,3 millions \$.

Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie

L'année financière 1997-1998 a été consacrée à la production du rapport final de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie. Celui-ci a été présenté au gouverneur en conseil le 2 juillet 1997. Les frais d'exploitation de la Commission pour cet exercice totalisaient 4,7 millions \$.

La Commission a également publié deux numéros de *Jalons*, les volumes 6 et 7 des *Actes de la Commission des revendications des Indiens* ainsi qu'un bulletin spécial sur le projet pilote de Michipicoten. Toutes ces publications sont disponibles en français et en anglais et peuvent être consultées sur le site Web de la Commission à l'adresse suivante : www.indianclaims.ca.

Durant l'exercice financier 1997-1998, la Commission a rendu visite à 5 collectivités et tenu 8 séances de planification et 12 audiences publiques, de même que 4 séances d'argumentation orale. Elle a terminé 14 rapports et est en train d'en rédiger 3 autres. Sur les neuf revendications en médiation/facilitation, une a été acceptée à des fins de négociations, puis réglée. Un rapport a ensuite été publié.

La Commission a pour mandat de faire enquête, en toute impartialité, sur les motifs qui ont amené le ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien à rejeter une revendication particulière, ou sur le différend pouvant résulter de la contestation, par une Première nation, des critères de compensation utilisés dans les négociations qui entourent sa revendication.

Commission sur les revendications particulières des Indiens

- Commission sur les revendications particulières des Indiens;
- Commission d'enquête sur l'approvisionnement en sang au Canada;
- Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie;
- Commission d'étude des indemnités des parlementaires.

Durant l'exercice financier 1997-1998, le Programme du Conseil privé comptait quatre commissions d'enquête :

Les dépenses réelles en 1997-1998 sont inférieures aux autorisations totales parce que la Commission des revendications particulières des Indiens a dépensé moins que ce qu'elle avait prévu dans son budget.

Au moment de la préparation du budget principal des dépenses, les plans de travail des diverses commissions d'enquête n'avaient pas encore terminé leurs plans de travail. Les ressources nécessaires ont donc été prélevées sur le Budget supplémentaire.

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles en 1997-1998
\$ ---	\$11,965,873	\$10,916,658

Commissions d'enquête et groupes de travail (Secteur d'activité)

En septembre 1997, le discours du Trône faisait état de l'engagement pris par le gouvernement d'établir des partenariats entre les gouvernements, les collectivités et les citoyens en vue des célébrations qui marqueront le nouveau millénaire. Le Vice-premier ministre a été invité par le Premier ministre à coordonner cette initiative au nom du gouvernement. Un Comité de coordination de ministres sur le millénaire a été créé à cet effet.

Le groupe de travail sur le millénaire (GTM) créé au Bureau du Conseil privé a été chargé de concevoir l'initiative en général. Pour ce faire, il a entamé une vaste consultation pour discuter de la planification du millénaire. La consultation était divisée en trois parties. Des tables rondes dans les grandes villes canadiennes ont réuni des Canadiens de toutes les couches de la société; des rencontres ont été tenues avec des représentants des provinces et des territoires; et un sondage a été commandé à la firme Angus Reid afin de connaître les vues de la population.

En mars 1998, le Premier ministre et le Vice-premier ministre ont annoncé la création d'un programme des partenariats du millénaire et la création d'un organisme autonome, le Bureau du Canada pour le millénaire.

Ce secteur d'activité a été créé durant l'exercice financier 1997-1998. Les ressources requises par le Groupe de travail ont été prélevées sur le Budget supplémentaire des dépenses.

Planification pour le millénaire (Secteur d'activité)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles en 1997-1998
\$ —	\$1,342,743	\$1,218,490

La Direction des affaires intergouvernementales du Bureau du Conseil privé a continué de secondar le Premier ministre, le ministre des Affaires intergouvernementales et le Cabinet dans leurs efforts pour préserver l'unité nationale et pour renouveler la fédération. Des questions concernant le droit que peut avoir le Québec de décider unilatéralement de faire sécession, le renvoi à la Cour suprême effectué avec le ministre de la Justice, compte parmi les dossiers les plus importants de l'année. La décision rendue par la Cour clarifie des questions essentielles concernant les modalités d'une éventuelle sécession dans le cadre de la loi. Au chapitre de la déconfessionnalisation des écoles au Québec et à Terre-Neuve, les modifications proposées par le ministre des Affaires intergouvernementales ont été acceptées par le Parlement, témoignant ainsi de la souplesse du fédéralisme canadien lorsque les changements demandés par les provinces n'exigent qu'un processus bilatéral.

La Direction des affaires intergouvernementales a aussi appuyé le Premier ministre dans son rôle de président de la réunion des premiers ministres en décembre 1997 et des rencontres bilatérales avec ces derniers. Les autres dossiers abordés ont été la création d'un forum des directeurs généraux et des directeurs des relations fédérales-provinciales, la conférence annuelle des premiers ministres et d'autres rencontres de ces derniers, de même que des questions fédérales-provinciales comme l'union sociale, l'harmonisation des politiques environnementales et le transfert de la formation professionnelle à certaines provinces.

En ce qui concerne les questions intéressant les Autochtones, la Direction a participé activement à l'élaboration du document *Rassemblement nos forces*, la réponse du gouvernement au rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones. Elle a exercé une influence particulièrement grande à l'égard des Métis et des Autochtones vivant hors réserve et des questions fédérales-provinciales. La Direction a aussi participé, à titre de membre du caucus du gouvernement fédéral, aux négociations du traité avec les Nisga'a et à d'autres négociations de revendications territoriales à travers le Canada, ainsi qu'à l'évaluation du verdict de la Cour suprême dans l'affaire Delgamuukw. D'autres dossiers importants ont été abordés, notamment l'élaboration d'une stratégie sur les Autochtones vivant en milieu urbain et la création de la Fondation pour la guérison des Autochtones.

- *Le Secrétaire de l'évaluation du renseignement* a concentré son évaluation des grandes questions internationales sur les développements qui ont eu un impact majeur sur les intérêts canadiens, tels que la crise financière asiatique, la rétrocession de Hong Kong à la Chine, l'expansion de l'OTAN, et la situation de certaines régions où le Canada a déployé ses troupes, comme la Bosnie, l'Iraq et Haïti.

Le Secrétaire de la politique étrangère et de la défense a appuyé les efforts du gouvernement pour hausser les exportations afin de favoriser la croissance économique et pour accroître l'influence du Canada à l'échelle mondiale. Outre l'action menée au cours de l'exercice sur le plan des questions économiques bilatérales et multilatérales, le Secrétaire a aidé le Premier ministre à se préparer à la mission d'Équipe Canada au Mexique, au Brésil, en Argentine et au Chili, en janvier 1998. Les initiatives du Premier ministre en matière de politiques commerciales, notamment celles visant à promouvoir le libre-échange ou une plus grande ouverture des marchés, ont permis de réaliser des progrès considérables à la réunion de l'APÉC à Vancouver en novembre 1997, qu'il a d'ailleurs présidée et où il a aidé considérablement à définir comment faire face aux conséquences de la crise financière asiatique. Lors de cette rencontre, les participants ont également préparé le terrain en vue de la décision prise au Sommet des Amériques tenu au Chili en avril 1998, soit former un comité des ministres du commerce présidé par le ministre Marchi pour éventuellement créer une zone de libre-échange des Amériques.

Le Secrétaire de la politique étrangère et de la défense a fourni des conseils soutenus sur l'élaboration de politiques en cette matière afin de préparer le Premier ministre à ses entretiens avec des chefs d'État étrangers. Au cours de l'exercice, le Premier ministre a effectué une visite officielle aux États-Unis, en Russie et en Angleterre, et a lui-même accueilli un certain nombre de chefs d'État. Il a aussi participé au Sommet du G-7, à Denver, au Sommet de l'OTAN, à Madrid (où il a été décidé d'élargir les rangs de l'organisme), au Sommet du Commonwealth, à Edimbourg, et au Sommet de la Francophonie, à Hanoi. Il a également assisté à la Conférence sur les mines antipersonnel, à Ottawa, à laquelle 122 pays ont participé. Par ailleurs, le Secrétaire a agi comme coordonnateur de l'aide fédérale aux victimes des débordements de la rivière Rouge en avril/mai 1997, et de la tempête de verglas de janvier 1998 en Ontario et au Québec.

Le Secrétaire de la politique étrangère et de la défense a exercé une grande influence sur l'orientation d'autres priorités du gouvernement, y compris appuyer la réforme et le financement des Nations Unies, contribuer à l'effort de la communauté internationale pour éviter que l'Iraq empêche les représentants des Nations Unies d'inspecter son arsenal militaire, participer à l'intervention de l'OTAN au Kosovo, ainsi que fournir un leadership international en matière de contrôle d'armements et appuyer le processus d'approbation d'ententes à cet égard par le Cabinet.

- Le *Secrétariat de l'appareil gouvernemental* a poursuivi son rôle de soutien et de conseiller auprès du greffier du Conseil privé et du Premier ministre concernant la structure, l'organisation et le fonctionnement du gouvernement. Sa principale fonction a consisté à planifier et à préparer la transition du gouvernement vers son deuxième mandat, en offrant notamment des conseils sur la nouvelle composition du Cabinet et de ses comités, les mandats et les responsabilités des ministres, les changements dans l'organisation du gouvernement et la préparation de la cérémonie d'assermentation des membres du nouveau Cabinet. Au cours de l'exercice, le Secrétariat a continué de prodiguer des conseils sur les nouvelles structures organisationnelles afin de définir les services gouvernementaux et de superviser les initiatives et les évaluations législatives axées sur les possibilités de diversification des modes de prestation des services, y compris la création de l'Agence canadienne des parcs et l'Agence canadienne des douanes et du revenu.
- Le *Secrétariat de la législation et de la planification parlementaire/conseiller juridique* a offert aide et conseils au Premier ministre, aux ministres de son portefeuille et au greffier du Conseil privé. Ses plus importantes initiatives de l'année concernent : la préparation d'un soutien juridique et d'orientation sur la législation et les règlements gouvernementaux; les causes judiciaires ayant une portée à l'échelle du gouvernement ou touchant les prérogatives du Premier ministre; les questions électorales, y compris l'appui au déclenchement de l'élection générale de 1997; l'interprétation des documents confidentiels du Cabinet et l'accès aux questions de renseignement; diverses questions liées aux commissions d'enquête. Le Secrétariat a aussi secondé les leaders du gouvernement à la Chambre des communes et au Sénat dans la planification et la coordination du programme législatif du gouvernement, dont le dépôt de 42 projets de loi et des questions de procédure liées au travail du gouvernement en Chambre et au Sénat.
- Le **Coordonnateur de la sécurité et du renseignement** est secondé par deux secrétaires : le Secrétariat de la sécurité et du renseignement et le Secrétariat de l'évaluation du renseignement. Leurs principales réalisations pour 1997-1998 sont les suivantes :

 - Au cours de l'exercice, le *Secrétariat de la sécurité et du renseignement* a continué d'appuyer le Premier ministre et le Cabinet en les conseillant sur des questions de renseignement et de sécurité nationale et en coordonnant les activités du secteur, notamment l'élaboration des priorités des services canadiens du renseignement pour 1998-1999, ainsi que l'apport de ces derniers à l'élaboration d'une nouvelle politique canadienne sur la cryptographie, et en continuant d'apporter des améliorations pour assurer un niveau adéquat de sécurité ministérielle.

nouvelles propositions. Le CSC est chargé de superviser la mise en oeuvre du cadre de réglementation et de voir à l'efficacité du régime.

Le Bureau du Conseil privé, en étroite collaboration avec Protection civile Canada, a aussi largement contribué à coordonner l'aide offerte par le gouvernement aux victimes, notamment, des inondations survenues au Manitoba en 1997 et de la tempête de verglas dans l'Est du Canada en 1998. La Direction a aussi continué d'assurer efficacement le contrôle des documents du Cabinet et leur transmission aux ministères.

La Direction de la planification et de la consultation a conseillé le Premier ministre et le greffier du Conseil privé sur un large éventail d'orientations stratégiques et de questions de planification de portée générale. Particulièrement, durant la période de renouvellement, elle a, avec le concours des ministères, offert au gouvernement des conseils stratégiques en vue du discours du Trône de septembre 1997 et sur des questions d'orientations financières, y compris le Budget 1998. De plus, la Direction a continué d'assumer un rôle majeur dans la mise en place d'assises de recherche intégrées et plus vastes sur les politiques pour renforcer les capacités de consultation du gouvernement sur les politiques à moyen terme. Elle a continué à assurer un appui aux rencontres du Cabinet et a conseillé de manière soutenue le Premier ministre, les ministres et les ministères en matière de communications et de consultations.

En 1997-1998, le **Secrétariat des priorités de gestion et du personnel supérieur** a continué de fournir aide et conseils au greffier du Conseil privé et au Premier ministre sur des questions liées à la gestion de la fonction publique et à la politique sur les ressources humaines, portant une attention particulière au renouvellement de la fonction publique. Le Secrétariat a travaillé étroitement avec le Groupe de travail *La Relève* et avec d'autres organismes centraux à l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. L'objectif principal consistait à passer de l'engagement aux actions concrètes, et ce, à tous les niveaux et dans tous les ministères, organismes centraux et groupes fonctionnels régionaux. Le Secrétariat a également coordonné un certain nombre de comités de sous-ministres sur des questions relatives à la politique de gestion. Il a aussi continué à conseiller le greffier du Conseil privé et le Premier ministre sur les nominations, les évaluations de rendement et la rémunération du personnel supérieur dans la fonction publique.

Le sous-greffier du Conseil privé et conseiller juridique est appuyé par deux secrétariats : le Secrétariat de l'appareil gouvernemental et le Secrétariat de la législation et de la planification parlementaire/conseiller juridique. Voici leurs principales réalisations pour 1997-1998 :

La **Direction des opérations** a fourni régulièrement, au Premier ministre, au greffier du Conseil privé, au président du Conseil privé et à d'autres ministères l'aide et les conseils dont ils pouvaient avoir besoin aux fins d'une saine gestion publique. En étroite collaboration avec les ministères responsables, elle a offert soutien et conseils au Comité spécial du conseil (CSC) et aux comités du Cabinet chargés de l'union économique et de l'union sociale pour élaborer des plans, établir des priorités et mettre en oeuvre des politiques permettant de faire progresser les stratégies du gouvernement dans ces domaines et de renforcer l'union économique et sociale. La Direction a aussi continué à seconder les ministres du CSC dans l'évaluation des politiques de réglementation et des

ont pris les initiatives suivantes :

En 1997-1998, les directions relevant du secteur d'activité Bureau du Conseil privé

dépenses prévues.

Les **dépenses réelles en 1997-1998** sont inférieures aux *autorisations totales* en raison des coûts de fonctionnement et des contributions qui ont été moins élevées que les

Il y a un écart entre les *autorisations totales* et les dépenses prévues à cause d'une réaffectation de ressources dans le secteur d'activité Services ministériels pour financer les priorités ministérielles (p. ex. les préparatifs pour l'an 2000).

Dépenses prévues	32 582 000 \$
<i>Autorisations totales</i>	31 441 498 \$
Dépenses réelles en 1997-1998	30 838 803 \$

Bureau du Conseil privé (Secteur d'activité)

Les ressources allouées à ce secteur d'activité ont été établies conformément aux budgets prescrits par les ministres du Conseil du Trésor. Elles tiennent compte des niveaux approuvés pour le personnel exonéré et le personnel du Ministère, de même que des budgets de fonctionnement. Ce secteur d'activité comprend également les ressources nécessaires au versement du traitement et des indemnités des neuf secrétaires d'Etat qui aident les ministres du Cabinet à s'acquitter de leurs responsabilités. Toutefois, les budgets de fonctionnement des cabinets des secrétaires d'Etat relèvent non pas du Programme du Conseil privé, mais de celui des ministères compétents.

Les cabinets de ministres administrent les bureaux offrant des services de soutien, de l'information et des conseils au Vice-premier ministre, au président du Conseil privé, au ministre des Affaires intergouvernementales, au leader du gouvernement à la Chambre des communes et au leader du gouvernement au Sénat.

Cabinet du Premier ministre (Secteur d'activité)

Dépenses prévues	5 527 000 \$
Autorisations totales	6 028 702 \$
Dépenses réelles en 1997-1998	6 047 347 \$

En 1997-1998, le Cabinet du Premier ministre a obtenu des autorisations additionnelles à même le Budget supplémentaire des dépenses afin de financer sa réorganisation interne et de réduire les pressions dues à la charge de travail.

Le léger déficit entre les **Dépenses réelles en 1997-1998** et les *Autorisations réelles* a été compensé par les fonds non utilisés dans d'autres secteurs du Programme.

En 1997-1998, le Cabinet du Premier ministre a continué de fournir des conseils, de l'information et des services spéciaux au Premier ministre en tant que chef du gouvernement et président du Cabinet, y compris la liaison avec les ministres, la gestion des dossiers, les communications, la planification et les opérations gouvernementales liées à la représentation du Canada au sein de la communauté internationale, et le soutien à l'égard de certaines responsabilités politiques, dont les relations avec le caucus.

Les dépenses de ce secteur d'activité comprennent également certains coûts relatifs aux résidences officielles du Premier ministre. Toutefois, c'est à la Commission de la capitale nationale qu'il appartient de meubler, d'entretenir et de chauffer ces résidences.

Cabinets de ministres (Secteur d'activité)

Dépenses prévues	4 330 000 \$
Autorisations totales	5 446 807 \$
Dépenses réelles en 1997-1998	5 444 871 \$

En 1997-1998, un financement additionnel a été prélevé sur le Budget supplémentaire des dépenses pour appuyer les divers cabinets de ministres au sein du Bureau du Conseil privé à la suite des changements apportés à la structure du Cabinet le 11 juin 1997.

- Le Bureau du Conseil privé a travaillé de près avec les autres organismes centraux à soutenir le renouvellement des ressources humaines à l'échelle de la fonction publique. Par exemple, le Groupe de travail *La Relève* a été créé pour faciliter le travail du groupe des sous-ministres concernant le renouvellement de la fonction publique. Durant la dernière année, il a appuyé les efforts déployés dans plusieurs domaines :
 - il a amélioré la capacité de planification et d'analyse démographiques à la fonction publique;
 - il a encouragé un important processus de consultation nationale auprès des fonctionnaires subalternes par le biais du Groupe de travail sur le milieu de travail de demain;
 - il a contribué, de concert avec la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor, à mettre en place un nouveau régime de gestion collective pour les sous-ministres adjoints;
 - il a aidé à instaurer un Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et un Processus de préqualification des sous-ministres adjoints;
 - il a travaillé avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à élaborer la nouvelle Norme générale de classification;
 - il a contribué, de concert avec le Secrétariat du Conseil et les ministères, à moderniser les programmes de récompense et de reconnaissance de la fonction publique;
 - il a appuyé le Groupe consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction relativement aux nominations par décret.
- Le Bureau du Conseil privé a fourni des conseils pour permettre d'aller de l'avant avec les initiatives pangouvernementales visant à améliorer la prestation des services aux citoyens. Par exemple, il a fourni aide et conseils concernant la création de l'Agence canadienne des parcs et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. On peut trouver partout au gouvernement des exemples illustrant les progrès accomplis au chapitre, notamment, de la coordination des services entre les ministères et organismes et entre les gouvernements, des alliances stratégiques et des partenariats, et de l'utilisation accrue de la technologie de l'information.

Modernisation des mécanismes de prestation des services

Amélioration de la gestion des ressources humaines

<p><i>Regard vers l'extérieur</i></p>	<p>Durant la période examinée, le Bureau du Conseil privé, en étroite collaboration avec les autres ministères et organismes, a soutenu les efforts du gouvernement visant à améliorer la performance du commerce international du Canada. Il a aussi assuré un appui aux visites bilatérales effectuées par le Premier ministre à l'étranger, aux visites de dignitaires étrangers au Canada et à la participation à d'importants sommets internationaux. Durant la période examinée, le Canada a tenu la Conférence sur l'interdiction des mines antipersonnel en décembre 1997 et, toujours en décembre, a assisté à la conclusion d'un accord international sur les émissions de gaz à effet de serre à Kyoto, au Japon.</p>
<p><i>Célébration du nouveau millénaire</i></p>	<p>Le Bureau du Conseil privé a appuyé les travaux gouvernementaux visant à former un partenariat entre les gouvernements, les collectivités et les citoyens en vue de célébrer le nouveau millénaire. On a lancé l'<i>Initiative pour le millénaire</i> du Canada le 12 mars 1998, à la suite d'un sondage d'opinion publique et de consultations dans tout le pays, de même que la création du Bureau du Canada pour le millénaire et un financement de 160 millions \$.</p>
<p>Réalisations en matière de réforme de la fonction publique</p>	<p>Dans son <i>Rapport d'étape</i> d'avril 1997, le Comité de la recherche sur les politiques (CRP), composé de sous-ministres adjoints représentant plus de 30 ministères et organismes, a présenté des plans de travail bienneaux pour combler les lacunes en matière de recherche dans les domaines de la croissance, du développement humain et de la cohésion sociale, et un état des projets de recherche gouvernementaux. Le document a aussi servi de fondement à un autre projet de recherche, portant celui-là sur l'économie et la société axées sur le savoir. Ces projets de recherche ont largement contribué à cerner les points névralgiques pris en compte dans le plan d'action dressé en prévision du discours du Trône de 1997.</p>
<p><i>Amélioration de la capacité d'élaborer des politiques</i></p>	<p>En novembre 1997, le CRP a été l'hôte de deux grandes conférences qui s'adressaient, pour l'une, aux chercheurs non gouvernementaux, et pour l'autre, aux responsables gouvernementaux. Ces activités ont servi à promouvoir une collaboration plus grande entre les ministères ainsi qu'avec les chercheurs de l'extérieur, ce qui a renforcé la capacité d'élaboration des politiques du gouvernement en comblant les lacunes en matière de recherche et en permettant de voir les problèmes sous différents angles.</p>
<p>Pour de plus amples informations concernant les initiatives du CRP, veuillez vous référer au site Web dont l'adresse est la suivante: http://policyresearch.gc.ca</p>	

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le Bureau du Conseil privé a fourni aide et conseils au gouvernement dans le contexte de la réunion des Premiers ministres qui a eu lieu en décembre 1997. À cette réunion, les Premiers ministres se sont engagés à établir un plan d'action pour l'emploi des jeunes et demandé à leurs ministres responsables du marché du travail de mettre en marche un programme pour faciliter l'accès à l'éducation et aux compétences, augmenter les possibilités d'emploi pour les jeunes qui passent de l'école au marché du travail et pour ceux qui sont à risque, aider à l'adaptation au nouveau marché du travail, et éliminer les barrières sociales et culturelles à la participation au marché du travail.

Le Bureau du Conseil privé a travaillé avec d'autres ministères et organismes

Investir dans le savoir et la créativité

gouvernementaux à mettre en oeuvre des initiatives pour faciliter l'avènement d'une économie fondée sur l'information et le savoir, notamment la Stratégie canadienne pour l'égalité des chances et l'encadrement du commerce électronique. Il convient aussi de souligner la décision, annoncée dans le Budget 1998, de majorer de 405 millions \$ le budget des conseils subventionnaires, ainsi qu'une de 34 millions \$ du financement destiné au Programme d'aide à la recherche industrielle.

En étroite collaboration avec un

événement de ministères et d'organismes

fédéraux, le Bureau du Conseil privé a aidé

à la préparation du document *Rassemblement*

nos forces : Le plan d'action du Canada pour les questions autochtones, qui a été rendu

public le 7 janvier 1998 en réponse au rapport de la Commission royale sur les peuples

autochtones. Ce document, qui comprend une déclaration de réconciliation historique, est

axé sur le développement économique et social, sur l'autonomie gouvernementale à bâtir

et sur l'amélioration des rapports avec les Autochtones. On y a également annoncé une

stratégie de guérison à l'intention des Autochtones et des collectivités qui ont été victimes

d'agressions physiques et sexuelles dans les pensionnats; l'exécution en sera confiée à un

Institut de la guérison autochtone.

Durant la période visée, le Bureau du Conseil privé a travaillé avec les ministères à

mettre en place le programme Bon départ dans les réserves, à élargir le programme de

langues autochtones et à créer un Institut de la santé autochtone. En outre, des ententes

finales portant règlement de certaines revendications territoriales et reconnaissance de

l'autonomie gouvernementale ont été conclues avec deux Premières nations du Yukon.

Les négociations se sont poursuivies dans six provinces et territoires relativement à 70

dossiers.

Le Budget 1998 a créé un crédit d'impôt pour les aidants naturels. On a tenu des conférences nationales sur les soins à domicile, l'assurance-médicaments et la technologie de l'information dans le système de santé. En outre, on a travaillé sur d'autres initiatives en haussant le budget de la Stratégie de prévention du tabagisme, en augmentant de 45 millions \$ sur cinq ans le financement destiné à la recherche sur le cancer du sein et en prolongeant la Stratégie nationale de lutte contre le sida.

De plus, durant la période visée, on est allé de l'avant avec les premiers projets sous le régime du Fonds de transition pour les sciences de la santé du gouvernement, qui a pour objet d'aider les provinces à innover dans le domaine de la prestation des soins de santé. On partagera les résultats de ces projets avec les provinces et les territoires pour les aider durant la période de transition.

En étroite collaboration avec d'autres ministères et organismes, le Bureau du Conseil privé a

Vivre en sécurité dans nos collectivités

contribué à la mise en oeuvre d'initiatives visant à accroître la sécurité publique, par exemple, la phase II de la Stratégie nationale sur la sécurité communautaire et la prévention du crime, le renouvellement de la Stratégie de la justice pour les jeunes, et le projet de loi modifiant la Loi canadienne sur les droits de la personne, le Code criminel et la Loi sur la preuve

De concert avec plusieurs ministères et organismes, le Bureau du Conseil privé a fourni aide et conseils au gouvernement

Offrir des possibilités aux jeunes Canadiens

dans la mise en oeuvre d'initiatives visant à offrir des possibilités aux jeunes Canadiens. Le Budget 1998 a instauré la Stratégie canadienne pour l'égalité des chances, dont les principaux éléments sont la création d'un Fonds des bourses d'études canadiennes du millénaire, l'augmentation de l'aide accordée à la recherche de pointe et aux étudiants diplômés par le biais d'une hausse des fonds accordés aux conseils subventionnaires, la modification du Programme canadien de prêts aux étudiants et un allègement fiscal au titre des intérêts sur les prêts aux étudiants. Il prévoyait également des bourses d'études canadiennes pour les étudiants ayant des personnes à charge, une Subvention canadienne pour l'épargne-études, un congé de cotisations d'assurance-emploi pour les jeunes Canadiens embauchés en 1999 et en 2000, et une augmentation du budget du Rescol et du Programme d'accès communautaire.

En outre, le Bureau du Conseil privé, travaillant en étroite collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux, a fourni aide et conseils au gouvernement concernant les rapports de coopération à établir avec les provinces et les territoires, par exemple, à l'occasion de la réunion des premiers ministres qui a eu lieu en décembre 1997. À cette occasion, le Premier ministre et ses homologues de neuf provinces et des deux territoires ont convenu de travailler ensemble à élaborer un cadre pour l'union sociale canadienne. Le Bureau du Conseil privé a créé le Groupe de travail sur l'union sociale qu'il a chargé de conseiller les ministres fédéraux responsables. À la même réunion, les premiers ministres ont convenu de travailler ensemble sur les priorités comme les enfants, les personnes handicapées, la santé, les jeunes, l'endettement des étudiants et le changement climatique.

Enfin, dans le cadre de l'engagement qu'a pris le gouvernement de renforcer l'unité canadienne, le Bureau du Conseil privé a travaillé de près avec le ministère de la Justice aux préparatifs des audiences sur le renvoi à la Cour suprême concernant la sécession du Québec, pour que le débat sur l'unité soit plus transparent.

De concert avec d'autres ministères et organismes fédéraux, le Bureau du Conseil privé a collaboré aux initiatives et aux discussions fédérales-provinciales

visant à trouver des éléments de solution aux problèmes des familles à faible revenu qui ont des enfants, ainsi qu'à bâtir un régime complet et efficace de prestations pour enfants. Durant la période visée, par exemple, le gouvernement a annoncé, dans son Budget 1998, que la Prestation fiscale canadienne pour enfants sera haussée de 850 millions \$, cette augmentation devant être répartie sur deux ans. Dans le cadre de ce programme, les provinces ont réinvesti les épargnes réalisées grâce au relèvement du crédit d'impôt fédéral pour venir en aide aux travailleurs à faible revenu. À la réunion des premiers ministres en décembre 1997, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux ont réitéré leur engagement à instaurer le Programme national de l'enfance, pour assurer l'uniformité des approches pour maintenir le bien-être des enfants.

En collaboration avec d'autres ministères et organismes fédéraux, le Bureau du Conseil privé a aidé le gouvernement à mettre en place des initiatives à l'appui du rôle de premier plan qu'il doit jouer pour que le régime

d'assurance-maladie soit bien adapté aux besoins de l'avenir et pour relever les nouveaux défis dans le domaine.

Investir dans le domaine de la santé et des soins de qualité

Investir dans nos enfants

Durant la période visée par l'examen, le gouvernement s'est livré à une saine gestion économique et financière en équilibrant le budget pour la première fois depuis 1969-1970, en instaurant un Plan de remboursement de la dette conçu pour réduire le montant de la dette publique en termes absolus, en prolongeant jusqu'à la fin de 2001 les mesures en cours qui visent à garder l'inflation entre 1 et 3 %, et en mettant en place un premier allègement fiscal général. Conseiller du Premier ministre à cet égard, le Bureau du Conseil privé a également travaillé avec le ministère des Finances à élaborer la stratégie budgétaire.

Pour un Canada plus fort

Réalisations en matière de rendement – Discours du Trône

B. Réalisations en matière de rendement

- ☐ une capacité accrue d'élaborer des politiques;
- ☐ des mécanismes plus modernes de prestation des services;
- ☐ une meilleure gestion des ressources humaines.

fonction publique axées sur :

Le Bureau du Conseil privé a également appuyé les initiatives de réforme de la

- ☐ Pour un Canada plus fort;
- ☐ Investir dans nos enfants;
- ☐ Investir dans le domaine de la santé et des soins de qualité;
- ☐ Vivre en sécurité dans nos collectivités;
- ☐ Offrir des possibilités aux jeunes Canadiens;
- ☐ Investir dans le savoir et la créativité;
- ☐ Accroître les possibilités offertes aux communautés autochtones;
- ☐ Regard vers l'extérieur
- ☐ Célébration du nouveau millénaire

engagements suivants pris dans le discours du Trône :

De même, le Bureau du Conseil privé a pour rôle crucial d'aider à donner suite aux engagements précis du gouvernement pris dans le discours du Trône du 23 septembre 1997. Il doit aussi gérer l'interdépendance et aider les fonctionnaires et les ministres à mieux comprendre leur responsabilité collective de servir l'intérêt public. À cet égard, le Bureau du Conseil privé, durant la période d'examen, a appuyé les principaux engagements suivants :

- assurer la vitalité et l'efficacité de la fonction publique en tant qu'institution, afin qu'elle puisse conseiller et appuyer l'État et fournir des services aux Canadiens;
- fournir des conseils sur les politiques et les programmes à mettre en place lors d'un nouveau mandat du gouvernement.

A. Attentes en matière de rendement

L'information financière précède celle sur le rendement du Ministère dans son ensemble ainsi que de chaque secteur d'activité. Les trois chiffres dans chacune des cases se définissent comme suit :

- Dépenses prévues : représentent le Budget principal des dépenses pour 1997-1998;
- Autorisations totales : représentent le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et les autres rajustements de fin d'exercice, et concordent avec les chiffres inscrits dans les comptes publics pour 1997-1998;
- Dépenses réelles : représentent le montant des ressources réellement dépensées en 1997-1998.

Programme du Conseil Privé

Dépenses prévues	64 006 210 \$
Autorisations totales	80 516 971 \$
Dépenses réelles en 1997-98	79 806 523 \$

L'approbation du budget supplémentaire des dépenses pour 1997-1998 explique l'écart entre les dépenses prévues et les *autorisations totales*.

Les **dépenses réelles en 1997-1998** sont inférieures aux *autorisations totales* en raison des coûts de fonctionnement et des contributions qui ont été moins élevés que les dépenses prévues.

Le rapport sur la planification et les priorités de 1997-1998 décrit les attentes générales suivantes en ce qui concerne le Bureau du Conseil privé :

- aider le gouvernement à établir les priorités;
- aider le Premier ministre ainsi que le Cabinet et ses comités à prendre des décisions sur la mise en oeuvre des engagements de l'État et à régler les questions de l'heure;

Dirigé par un sous-ministre adjoint, le secteur d'activité **Services ministériels** comprend la Division de l'administration, la Division des services financiers, la Division de l'informatique et des services techniques, la Division des ressources humaines ainsi que l'Accès à l'information et protection des renseignements personnels et les Services de la correspondance de la haute direction.

Tableau 6 : Organigramme du secteur d'activité – Services ministériels

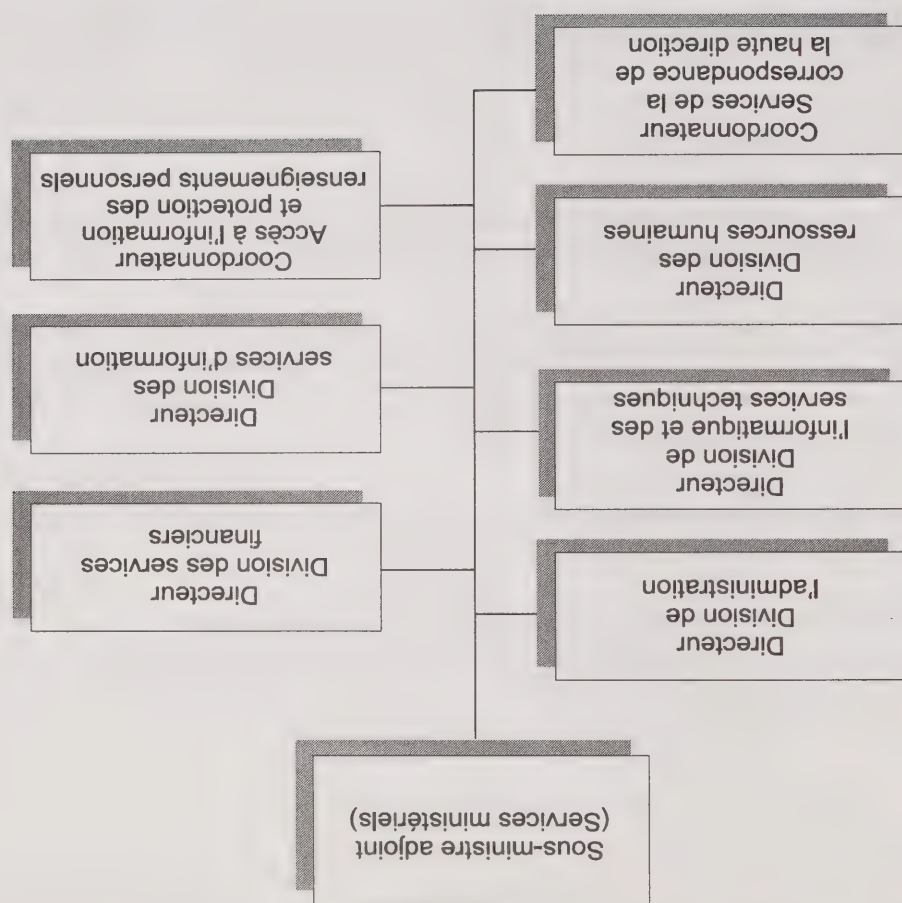
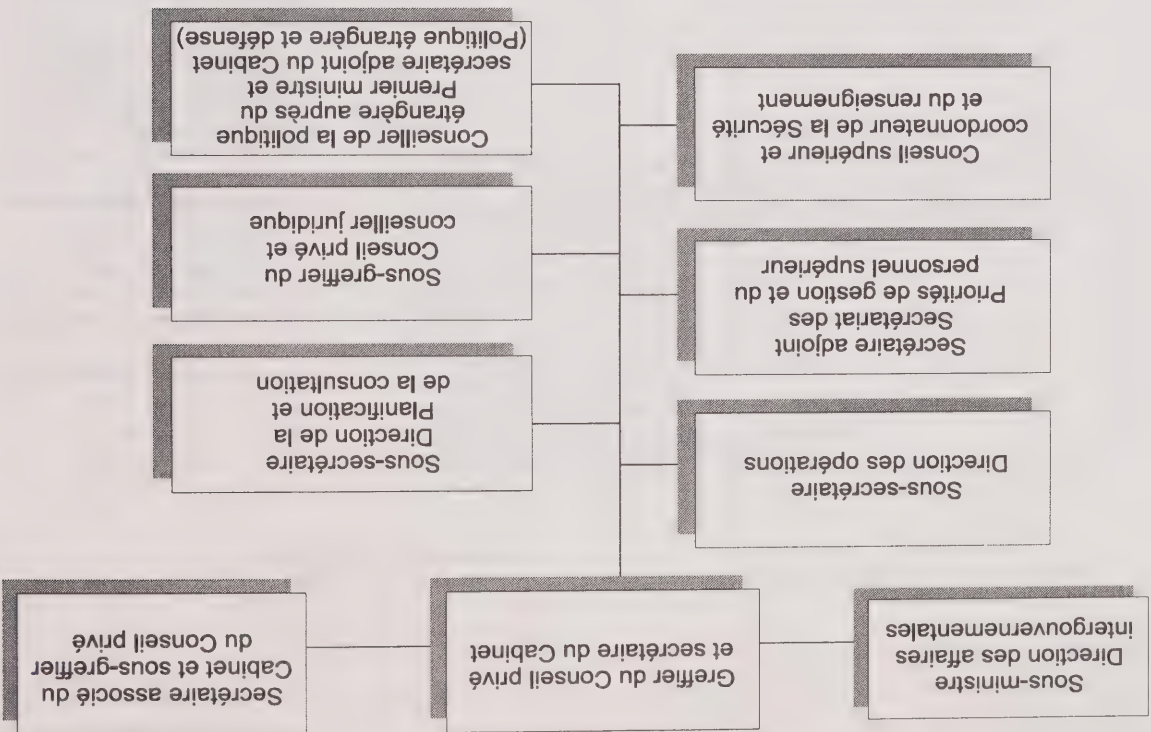


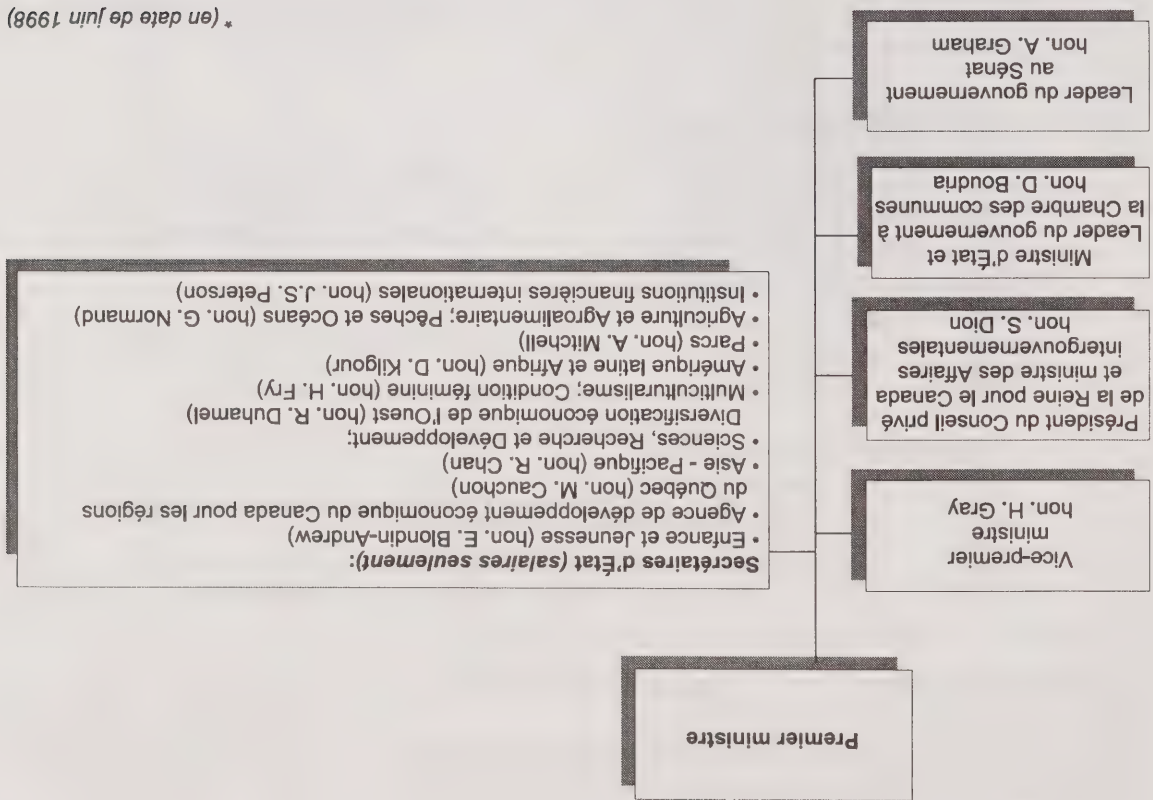
Tableau 5 : Organigramme du secteur d'activité - Bureau du Conseil privé



Le secteur d'activité **Planification pour le millénaire**, lequel n'a existé qu'en 1997-1998, comprenait un groupe de travail qui a été créé au Bureau du Conseil privé pour aider le Vice-premier ministre à planifier et à coordonner les partenariats et les activités qui marqueront le changement de millénaire. Le directeur exécutif, qui rend compte au sous-greffier du Conseil privé et conseiller juridique, est chargé de la gestion de ce secteur d'activité. Le 12 mars 1998, le groupe de travail est devenu un organisme indépendant relevant non plus du Bureau du Conseil privé, mais du Vice-premier ministre.

En 1997-1998, le secteur d'activité **commissions d'enquête et groupes de travail** comprenait la Commission d'enquête sur l'approvisionnement en sang au Canada; la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie; la Commission d'étude des indemnités des parlementaires; et la Commission sur les revendications particulières des Indiens. Chaque commission est dirigée par un ou plusieurs commissaires.

Tableau 4 : Organigramme du secteur d'activité – Cabinets de ministres *



* (en date de juin 1998)

Le secteur d'activité **Bureau du Conseil privé** compte plusieurs directions générales : Opérations, Planification et consultation, Priorités de gestion et personnel supérieur, Sous-greffier du Conseil privé et Conseiller juridique (Appareil gouvernemental, Législation et planification parlementaire/Conseiller), Coordonnateur de la sécurité et du renseignement (Secrétariat de la sécurité et du renseignement et Secrétariat de l'évaluation du renseignement), Politique étrangère et défense, et Affaires intergouvernementales. Le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet rend compte de la gestion de ce secteur d'activité au Premier ministre.

Le secteur d'activité **cabinets de ministres** comprend : le Cabinet du Vice-premier ministre, qui remplit les fonctions déléguées expressément par le Premier ministre, notamment celle de le remplacer en son absence; le Cabinet du président du Conseil privé et ministre des Affaires intergouvernementales, qui est chargé de superviser la gestion des relations fédérales-provinciales; le Cabinet du leader du gouvernement au Sénat, qui est responsable de la gestion du programme législatif du gouvernement au Sénat; le Cabinet du ministre d'État et du leader du gouvernement à la Chambre des communes, qui est chargé du programme législatif du gouvernement en Chambre. Un adjoint administratif assigné à chaque ministre est chargé de la gestion de ces cabinets.

En outre, ce secteur d'activité comprend les ressources pour le paiement des salaires et des allocations pour usage d'un véhicule pour les secrétaires d'État aidant les ministres du Cabinet à remplir leurs responsabilités.

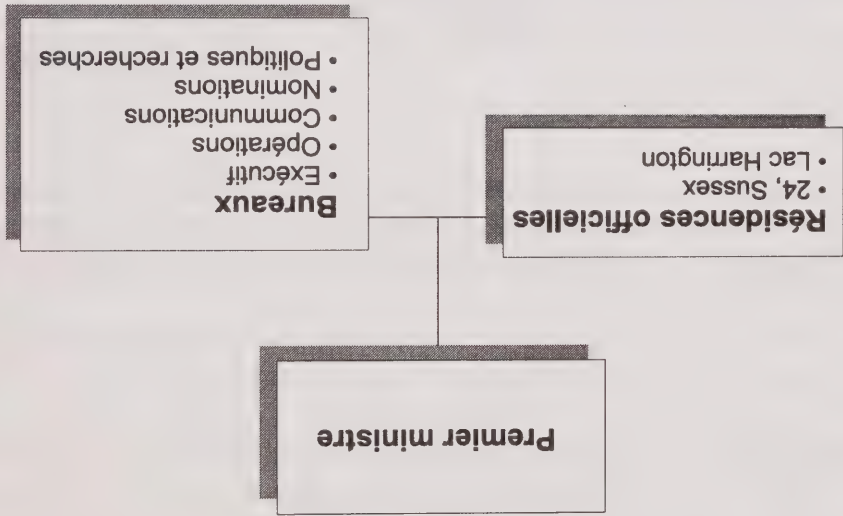


Tableau 3 : Organigramme du secteur d'activité - Cabinet du Premier ministre

Le secteur d'activité **Cabinet du Premier ministre** fournit aide, conseils et information au Premier ministre. Celui-ci est appuyé par le Bureau du Conseil privé, sous la direction du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, et par le Cabinet du Premier ministre, sous la direction du directeur du cabinet.

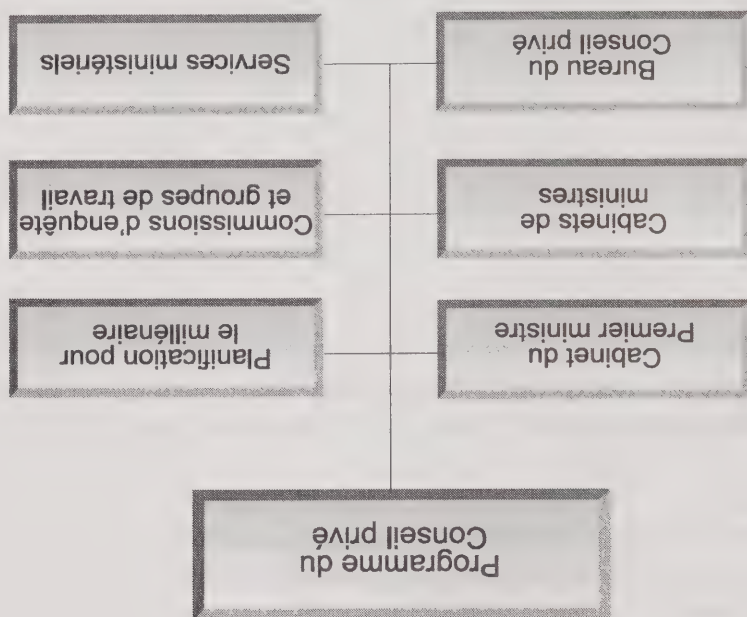


Tableau 2 : Structure du Programme

Comme l'indique le tableau 2, le Bureau du Conseil privé comptait en 1997-1998 six secteurs d'activité. Le Programme du Conseil privé est exécuté principalement à Ottawa, les commissions d'enquête et les groupes de travail pouvant être installés au besoin n'importe où au Canada.

C. Organisation du Ministère

Cela se traduit par de nouvelles exigences pour le Conseil privé, ses gestionnaires et ses employés. Comme le Programme doit réagir rapidement aux besoins du gouvernement, les questions de temps et d'efficacité deviennent particulièrement importantes.

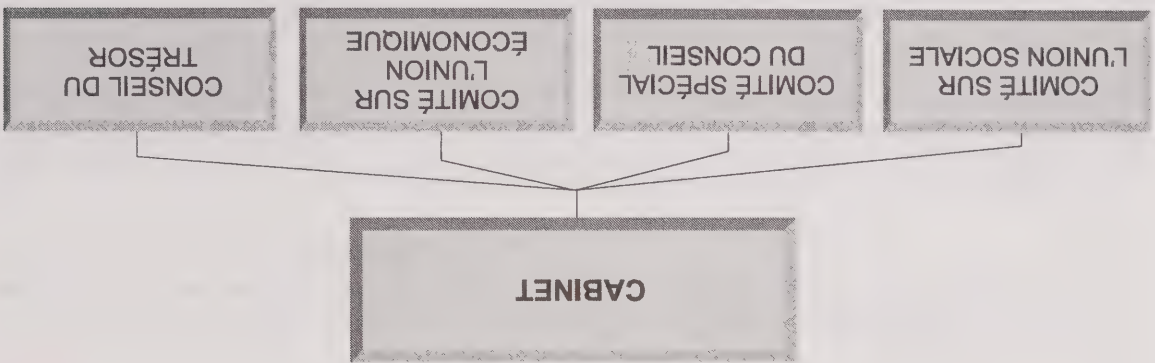
À l'approche du troisième millénaire, les Canadiens doivent composer avec des changements en technologie et en information aussi profonds que ceux provoqués par la révolution industrielle — des changements qui posent d'énormes défis, mais qui offrent aussi des possibilités de croissance et de prospérité. Le gouvernement et d'autres institutions publiques ont un important rôle à jouer, afin de donner aux Canadiens ce qu'il leur faut pour entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle.

Le Bureau du Conseil privé n'exécute pas de « programmes » au sens où le font les autres ministères fédéraux. C'est un organisme central qui a pour mandat de bref et de coordonner. Il évolue dans un milieu très dynamique et tient compte des priorités du gouvernement, elles-mêmes établies en fonction de divers facteurs économiques, sociaux, intergouvernementaux et internationaux.

En collaboration avec les différents ministères, le Bureau du Conseil privé fournit des renseignements, des conseils et des services au Premier ministre, en sa qualité de chef du gouvernement, ainsi qu'aux ministres visés par le Programme du Conseil privé : le Vice-premier ministre, le président du Conseil privé et ministre des Affaires intergouvernementales, le leader du gouvernement à la Chambre des communes et le leader du gouvernement au Sénat. Au besoin, il fournit des renseignements et des conseils au ministre désigné comme Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits.

Secrétariat du Cabinet, le Bureau du Conseil privé fournit des renseignements et des conseils au Premier ministre, au Cabinet, aux comités d'orientation du Cabinet (voir le tableau 1) et au Comité spécial du conseil sur la mise en oeuvre des grandes priorités du gouvernement. Il convient de noter que le Comité du Conseil du Trésor est secondé par un ministère gouvernemental distinct, le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Tableau 1 : Comités du Cabinet



Le Bureau du Conseil privé est aussi chargé de fournir aide et conseils pour les questions de politiques et de communication inhérentes aux relations fédérales-provinciales, aux affaires autochtones et à l'évolution de la fédération. Il seconde à cet égard le Premier ministre, le ministre des Affaires intergouvernementales, l'Interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits, ainsi que, d'une façon plus générale, le Cabinet.

À titre de premier dirigeant de la fonction publique, le greffier du Bureau du Conseil privé doit entre autres veiller à ce que la fonction publique, en tant qu'institution, ait la capacité de servir les Canadiens et leurs élus au cours des prochaines années. Pendant que les rôles de l'État sont redéfinis, le Bureau du Conseil privé établit les priorités de changement dans la fonction publique afin qu'elle s'adapte efficacement.

A. Mandat, vision et mission

Le Programme du Conseil privé s'étend au Cabinet du Premier ministre, aux cabinets de divers ministres ainsi qu'aux commissions d'enquête et aux groupes de travail qui lui sont assujettis. En ce qui concerne le Bureau du Conseil privé lui-même, le greffier du Conseil exécutif de la province du Canada a été assermenté à titre de greffier du Conseil privé par le Gouverneur général à la première réunion du gouverneur en conseil, le 1^{er} juillet 1867. En 1940, le Greffier se voyait conférer de nouvelles fonctions et devenait en même temps secrétaire du Cabinet.

En 1992, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* donne une assise législative au rôle joué par le greffier du Conseil privé en tant que chef de la fonction publique. Le 25 juin 1993, le Bureau du Conseil privé se voit confier la responsabilité des relations fédérales-provinciales, ce qui entraîne la réintégration du Bureau des relations fédérales-provinciales et la création de la Direction des affaires intergouvernementales.

Le Bureau du Conseil privé a pour objectif d'assurer le fonctionnement efficace du processus décisionnel du Cabinet et d'assurer la coordination interministérielle des politiques sur les principaux dossiers.

Notre mission
Servir le Canada et les Canadiens en conseillant et assistant, au mieux et en toute impartialité, le Premier ministre et le Cabinet.

Nos valeurs
Nous sommes conscients de la nécessité de fournir au Premier ministre nos conseils et nos services en temps opportun. Nous nous consacrons à notre travail et veillons à la bonne marche du gouvernement. Nous sommes convaincus que l'intégrité, le jugement et la discrétion sont essentiels à l'accomplissement de notre mission. Nous sommes convaincus que le personnel fait la force du Bureau du Conseil privé.

Le gouvernement du Canada est résolu à bâtir un Canada solide et uni, et à aider les Canadiens à entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle. Maintenant que nous avons remis de l'ordre dans les finances publiques, nous sommes à nouveau capables de donner suite aux priorités des Canadiens tout en vivant selon nos moyens. Nous sommes en mesure d'investir de façon stratégique dans nos enfants, nos jeunes, notre système de santé, nos collectivités, ainsi que dans nos connaissances et notre créativité.

Le Bureau du Conseil privé est le principal conseil professionnel du gouvernement. Pour remplir cette fonction et répondre efficacement aux besoins des Canadiens, il doit se fonder sur une solide analyse des derniers développements économiques, sociaux, intergouvernementaux et internationaux, consulter les différents ministères et d'autres partenaires, et collaborer avec eux.

Je suis heureux de présenter le Rapport sur le rendement 1997-1998 du Bureau du Conseil privé, qui en décrit les objectifs et les réalisations durant la période examinée.

Tableau des principaux engagements en matière de résultats

Bureau du Conseil privé	pour fournir aux Canadiens :	
Un bon gouvernement en conseilant et en assistant, au mieux et en toute impartialité, le Premier ministre et le Cabinet	<ul style="list-style-type: none"> - conseiller et assister le Premier ministre et les ministres de son portefeuille, c'est-à-dire le Vice-premier ministre, le président du Conseil privé de la Reine pour le Canada et ministre des Affaires intergouvernementales, le leader du gouvernement à la Chambre des communes et le leader du gouvernement au Sénat; - assurer l'efficacité du processus décisionnel du Cabinet conformément aux principes du gouvernement responsable et aux directives du Premier ministre; - coordonner les politiques au niveau interministériel afin de s'assurer de leur conformité avec les priorités gouvernementales; - assurer le leadership et coordonner au niveau interministériel les initiatives de réforme de la fonction publique afin d'appuyer les priorités gouvernementales; - fournir un système capable de traiter avec efficacité le volume de correspondance reçu des Canadiens par le Premier ministre. 	Rapport de p. 11-22 rendement, Partie III,
		Rapport de p. 11-22 rendement, Partie III,
		Rapport de p. 15, 16, 19 et 20 rendement, Partie III,
		Rapport de p. 27 et 28 rendement, Partie III,


Table des matières

Tableau des principaux engagements en matière de résultats	1
Section I : Message du Premier ministre	2
Partie II : Aperçu du ministère	3
A. Mandat, vision et mission	3
B. Cadre de fonctionnement	4
C. Organisation du Ministère	5
Partie III : Rendement du Ministère	10
A. Attentes en matière de rendement	10
B. Réalisations en matière de rendement	11
Discours du Trône	11
Initiatives de réforme de la fonction publique	15
C. Réalisations en matière de rendement par secteur d'activité	17
Cabinet du Premier ministre	17
Cabinets de ministres	17
Bureau du Conseil privé	18
Planification pour le millénaire	23
Commissions d'enquête et groupes de travail	24
Services ministériels	26
Partie IV : Rendement financier	30
A. Aperçu du rendement financier	30
B. Tableaux financiers récapitulatifs	31
Tableau financier 1 - Sommaire des crédits approuvés	31
Tableau financier 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	32
Tableau financier 3 - Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	33
Tableau financier 9 - Paiements de transfert	35
Partie V : Groupements de rapports	37
Partie VI : Autres renseignements	37
A. Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires et sites Web	37
B. Lois appliquées et règlements connexes	38
C. Rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels	39

Bureau du Conseil privé

Rapport sur le rendement

Pour la
période se terminant le
31 mars 1998


Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre du Canada

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'autonomie sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secrétariat de la planification, du rendement et des rapports
Secréariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement

Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada — TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/65-1998
ISBN 0-660-60731-X





Bureau du Conseil privé

Rapport sur le rendement

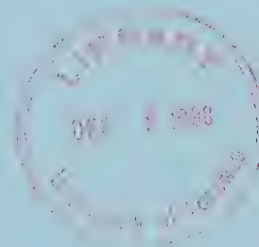
Pour la période se terminant
le 31 mars 1998



Public Service Commission of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Canada

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/66-1998

ISBN 0-660-60732-8



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This ***Departmental Performance Report***, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

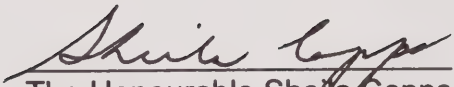
Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

Public Service Commission of Canada

Departmental
Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



The Honourable Sheila Copps
Minister of Canadian Heritage



Table of Contents

Executive Summary	1
Chart of Key Results Commitments	5
Section 1: President's Message	7
Section 2: Departmental Overview	9
2.1 Mandate, Mission, Vision and Responsibilities	9
2.1.1 Mandate	9
2.1.2 Mission	9
2.1.3 Vision	9
2.1.4 Responsibilities	10
2.2 Operating Environment	11
2.2.1 Objectives	11
2.2.2 Priorities	12
2.2.3 Challenges	12
2.2.4 Key Partners in Human Resource Management	14
2.3 Departmental Organization	15
2.3.1 Business Line Description	15
2.3.2 Organizational Structure	16
2.3.3 Organizational Crosswalk	17
Section 3: Departmental Performance	19
3.1 Performance Expectations	19
3.1.1 Strategy for Improved Performance Measurement	19
3.1.2 Performance Expectations based on the PSC's 1997-98 Part III of the Estimates	19
3.2 Performance Accomplishments	21
3.2.1 Departmental Performance Accomplishments	21
3.2.2 Business Line Performance Accomplishments	22
3.2.2.1 Business Line: Resourcing	22
3.2.2.2 Business Line: Learning	31
3.2.2.3 Business Line: Recourse	34
3.2.2.4 Business Line: Policy, Research and Outreach	37
3.2.2.5 Business Line: Corporate Services	40
3.2.3 Key Reviews, Audits, and Evaluations	43
3.2.4 Government-Wide Priorities and Horizontal Issues	44
Section 4: Financial Performance	47
4.1 Financial Performance Overview	47
4.2 Financial Summary Tables	47
Section 5: Other Information	57
5.1 Contacts for Further Information & Departmental Web Site	57
5.2 Legislation Governing the Public Service Commission	59
5.3 Statutory Annual Report and Other Departmental Reports	59

Executive Summary

Context

The Public Service Commission (PSC) has continued to adapt and change in response to the shifting priorities and the needs of the clients it serves. In 1997-98, the PSC adopted:

- a new business line structure;
- a new organizational structure; and
- a new performance reporting structure.

The *1997-98 Departmental Performance Report* reflects these changes.

The performance accomplishments of the PSC in the fiscal year 1997-98 are presented in the report according to its new business line structure, approved mid-way through the year. The PSC now has five business lines - Resourcing, Learning, Recourse, Corporate Services and, a new addition, Policy, Research and Outreach. For each business line, the following information is provided in the report: a description of the business line, its objective and its clients; planned and actual spending for 1997-98; the link to the PSC's corporate objectives; as well as an account of associated accomplishments.

The Public Service Commission's 1997-98 *Part III of the Estimates* was tabled in the spring of 1997 while the PSC was still operating under its former activity structure. Because the *1997-98 Departmental Performance Report* is organized on the PSC's business line structure, there is not necessarily a direct link between the expectations listed in the *Part III of the Estimates* and the categories under which each business line is reporting its results. The major expectations from the *Part III* document are listed in the report, however, along with references to the relevant business line performance accomplishments.

The Public Service Commission is committed to continuous improvement in its capacity to measure performance. The development of a comprehensive Performance Measurement Framework for the Public Service Commission in 1997-98 was the first step in improving the organization's capacity for results-based performance measurement and reporting. This framework outlines a set of performance measures linked to the key results commitments of its business lines. While it was not possible to report against these performance measures in the *1997-98 Departmental Performance Report*, the Public Service Commission recognizes that improved performance measurement is a long-term investment and is working to ensure that the performance measures are consistent for all of its planning and reporting exercises. Once fully implemented, this framework will allow the Public Service Commission to better report its performance results to Parliament in a clear and concise manner within the context of the PSC's *Departmental Performance Report*.

Challenges and Accomplishments

While continuing to uphold the traditional values of non-partisanship, merit and representativeness, the Public Service Commission is constantly striving to improve the level of service it provides to its clients and to assist the rest of the federal Public Service to deliver on key government priorities.

The Public Service Commission is accountable for ensuring meritorious staffing within the federal Public Service while at the same time responding to the identified need to improve a staffing system that is perceived to be too slow, rules-based and centralized. In 1997-98, the Public Service Commission worked closely with departments, agencies and employee representatives, with the goal of ultimately creating a more flexible staffing system that will revitalize the human resource framework within the Public Service.

In a very competitive economy, with work that is becoming increasingly complex, the Public Service is faced with the challenge of attracting talented people and matching them with work that suits their skills. In 1997-98, the Public Service Commission introduced new strategies and technical innovations, enhancing its approach to recruitment through the Matching People with Work Initiative designed to put job-seekers and departments in direct contact with one another through a database connected to the Internet.

If the Public Service is to meet the challenges that it will face in the 21st century, then it must have an executive cadre with the skills and dedication to carry out government priorities and to achieve results. In 1997-98, as part of *La Relève*, in concert with other central agencies and senior Public Service managers, the Public Service Commission implemented two new developmental initiatives at the senior levels - the Assistant Deputy Minister Pre-qualification Process and the Accelerated Executive Development Program. It also conducted a review of existing developmental programs for middle management.

The Public Service must have a workforce which reflects the diverse face of Canada. Yet currently, members of the four designated groups: women, members of visible minorities, Aboriginal peoples and persons with disabilities are not employed or distributed throughout the Public Service in numbers representative of their presence in the labour force. In 1997-98, the PSC completed the first phase of a review, required by the *Employment Equity Act*, to identify and eliminate systemic or attitudinal barriers to the employment of members of designated groups.

In support of the realization of a knowledge-based, adaptable workforce within the federal Public Service, the Public Service Commission, in partnership with other central agencies, with departments and with the private sector, implemented in 1997-98, a Public Service-wide corporate learning strategy that involves the use of learning advisory panels, innovative uses of technology and the targeted delivery of learning programs and services.

In the continued spirit of partnership at the core of human resource management, the Public Service Commission worked with departments and employee representatives to increase the use of mediation and the adoption of internal policies and procedures to address problems in the workplace.

Chart of Key Results Commitments¹

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:	Achievement reported in the PSC's 1997-98 DPR:
A highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit	<ul style="list-style-type: none"> A majority of external candidates, at the entry level, drawn from the highest levels of available recruits A supply of qualified and trained EX and senior EX candidates sufficient to meet demand A recruitment system that is easily and directly accessible to departments and the public 	Resourcing Section 3.2.2.1
	<ul style="list-style-type: none"> A healthy Public Service staffing system 	Policy, Research and Outreach Section 3.2.2.4
	<ul style="list-style-type: none"> Confidence of public servants in integrity of staffing and recourse system 	Recourse Section 3.2.2.3
A representative Public Service workforce	<ul style="list-style-type: none"> A proportion of designated group member external recruits to the PS equal or greater than labour force availability More effective use of departmental programs and initiatives to improve the representativeness of the Public Service Resourcing frameworks, systems and tools which are free of systemic barriers 	Resourcing Section 3.2.2.1
A Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning	<ul style="list-style-type: none"> Effective participation in the corporate-level governance of learning Increased competency of officers and managers through development programs PSC learning products which support the Government's strategic goals and priorities Incorporation of the values and practices of a professional Public Service into PSC learning products and programs, and counselling and orientation tools 	Learning Section 3.2.2.2
The recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system	<ul style="list-style-type: none"> A public, Parliament and federal institutions which understand both the value of a professional Public Service, and current Public Service performance relative to that ideal Collaboration with other federal institutions to preserve and enhance the integrity of the professional Public Service 	Policy, Research and Outreach Section 3.2.2.4
A PSC which is an independent champion and steward of the <i>Public Service Employment Act</i> principles governing a professional Public Service, in the public interest	<ul style="list-style-type: none"> Recognition of the PSC as an authoritative and independent resource in the areas of key public administration values (non-partisanship, merit, representativeness) 	Policy, Research and Outreach Section 3.2.2.4

¹ Some changes have been made to this chart as compared to the iteration presented in the PSC's 1996-97 DPR. These changes have been made as part of our continuing efforts to improve the articulation of results statements and measurement techniques.

Section 1: President's Message

This *Performance Report* reflects the Public Service Commission's continuing commitment to an effective and efficient government-wide human resource system that supports the values and principles of a professional, non-partisan and representative Public Service.

In line with trends in modern human resource management, the Public Service Commission is taking new approaches and it is changing its ways to meet the demands of changing times. Through major delegation, greater use of flexibilities, and more value-added services to departments, the staffing function within the federal government is being fundamentally transformed. This report outlines the Public Service Commission's progress in better meeting the needs of its clients by taking steps to revamp its programs and services. The PSC is becoming a client-centred, results-oriented learning organization, providing a strategic centre of expertise for staffing and related services and being less of a control centre on transactions. Priority work currently underway includes four areas under the Public Service Commission's mandate: Staffing Reform, Recruitment, Executive Programs and Employment Equity.

The Public Service Commission is investing in future leaders and developing effective strategies for government-wide recruitment, improved mobility and increased representativeness. These relate to broader priorities: the renewal of the public service and public institutions, and the search for new ways to respond to the challenges of governance in the years ahead. The PSC is playing an active role in developing partnerships and new relationships among the various federal departments, central agencies, and others who share an interest in public sector issues.

The environment has never been more complex, the work of public servants for their country never more important. Much remains to be done. I am pleased to present this document demonstrating that the PSC is acting to fulfil its vision as "a key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians."

Section 2: Departmental Overview

2.1 Mandate, Mission, Vision and Responsibilities

2.1.1 Mandate

The Public Service Commission of Canada (PSC) is an independent agency responsible for safeguarding the values of a professional Public Service: competence, non-partisanship, representativeness. It does this in the public interest as part of Canada's governance system. It does this by administering the *Public Service Employment Act* (PSEA), and a merit-based staffing system and, inter alia, being responsible for the appointment of qualified persons to and within the Public Service; by providing recourse and review in matters under the PSEA, by delivering training and development programs; and by carrying out other responsibilities as provided for in the PSEA and the *Employment Equity Act* (EEA).

2.1.2 Mission

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

- *maintain and preserve a highly competent and qualified Public Service in which appointments are based on merit; and*
- *ensure that the Public Service is non-partisan and its members are representative of Canadian Society.*

The PSC is an active partner in developing the broad framework for human resource management and ensuring the health of the federal human resources system, within the scope of its mandate.

2.1.3 Vision

In its vision, the PSC sees itself as:

- a key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

2.1.4 Responsibilities

Exclusive Responsibilities

In the fulfilment of its mission and mandate as an independent agency, the Public Service Commission is generally responsible for administering the *Public Service Employment Act*. This Act governs staffing and some other employment matters in the federal Public Service, and gives the Public Service Commission exclusive authority to make appointments in all government departments and agencies that do not have separate staffing authority under specific legislation. The Public Service Commission's exclusive responsibilities pursuant to the *Public Service Employment Act* include:

- making appointments to and within the Public Service according to merit;
- developing and administering processes, as well as establishing standards for selection and assessment for Public Service appointments;
- operating an appeals system for appointments, and a recourse process for deployments;
- auditing and monitoring staffing activities;
- conducting investigations into staffing processes;
- administering sections 32, 33 and 34 of the *Public Service Employment Act*, which pertain to the political rights of public servants to participate as candidates in elections;
- making exclusions from the operation of the *Public Service Employment Act* or parts of it, with the approval of the Governor-in-Council;
- making regulations on matters under the *Public Service Employment Act*;
- reporting to the Governor-in-Council on matters relating to the application of the *Public Service Employment Act*; and
- reporting to Parliament yearly on activities of the PSC.

The jurisdictional powers of the Public Service Commission rest with its three Commissioners, one of whom is the President and Chief Executive Officer. The Commissioners have the status of a deputy head, and are appointed by the Governor-in-Council for periods of 10 years. Together, they see that the Commission fulfils its objectives, powers, functions and responsibilities under the *Public Service Employment Act*.

The *Public Service Employment Act* enables the PSC to delegate its exclusive authority to make appointments to departments and agencies. Through staffing delegation and accountability agreements, the Public Service Commission entrusts departments and agencies with a major role and responsibility in selection and appointment. Departments and agencies, acting under the authority delegated to them by the PSC, are accountable to the Public Service Commission.

Non-Exclusive Responsibilities

The Public Service Commission performs certain functions that are not exclusively in its domain but are consistent with its mandate. These activities include some that are either assigned by the Governor-in Council or carried out at the request of the Treasury Board:

- middle management, supervisory and specialty training;
- language training;
- developmental courses and programs;
- audits of certain personnel management functions;
- investigation of harassment complaints in the workplace;
- specific human resource planning, career development and counselling activities for the executive group and participation of under-represented groups; and
- administration and implementation of special measures and employment equity programs of the Treasury Board.

Since October 1996, the *Employment Equity Act* has clarified the employment equity obligations of the Public Service. The Commission shares responsibilities under the Act with the Treasury Board because of the Commission's authority for staffing in the Public Service. The PSC may also, under its own activities, implement programs to further employment equity in the Public Service, and adopt regulations respecting the appointment of persons from employment equity groups.

2.2 Operating Environment

2.2.1 Objectives

The PSC's objectives are to assist in providing Canadians with:

- a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit;
- a representative Public Service workforce;
- a Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning;
- the recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system; and
- a PSC which is an independent champion and steward of the *Public Service Employment Act* principles governing a professional Public Service, in the public interest.

2.2.2 Priorities

The key priorities of the PSC are: using Staffing Reform to push responsibility down into line departments where good people management is increasingly seen as "mission critical"; presenting the Public Service as a public sector employer of choice in all its recruitment drives; improving resourcing services for executives; and ensuring that members of employment equity groups are increasingly represented in the Public Service.

In carrying out these priorities, the PSC will foster improved satisfaction among key clients including departments and agencies, Parliament and employee representatives. It will develop service standards and use them in the areas that matter to clients. It will strengthen its ability to achieve these priorities by implementing its internal *La Relève* plan, increasing support for system-wide initiatives, managing internal change, and repositioning regional functions.

Progress in the identified priorities will be in tandem with existing responsibilities for recourse; professional learning; competencies, including standards for assessment and selection; and the PSC's governance function.

The PSC will continue to deliver programs for other key players in human resource management (for example the Treasury Board) that are consistent with its mandate, where it makes sense to do so. These include priority administration, employment equity, language learning, and certain reviews and investigations. It will also fulfil commitments to support *La Relève* by delivering corporate development programs, such as the Management Trainee Program, the Accelerated Executive Development Program and the Career Assignment Program.

2.2.3 Challenges

The PSC is constantly striving to improve its level of service and to assist the rest of the federal Public Service to deliver on key government priorities. While continuing to uphold the traditional values of non-partisanship, merit and representativeness, the PSC must continuously find better and more effective means to serve Canadians. As such, there are a number of challenges that we must face. They are as follows:

Staffing Reform

The PSC is accountable for ensuring meritorious staffing within the federal Public Service while at the same time responding to the departmental desire for improving a staffing system that is believed to be too slow, rules-based and centralized. To meet this challenge, the PSC is in the process of making the maximum changes possible to the current staffing regime within the context of the *Public Service Employment Act* -

increasing efficiency and pushing a greater sense of ownership down into line departments within the framework of the values it safeguards (non-partisanship, merit and representativeness).

Recruitment

In a very competitive economy, with work that is becoming increasingly complex, the Public Service is faced with the challenge of attracting talented people and matching them with work that suits their considerable skills. To this end, the PSC is introducing new strategies and technologies such as Matching People with Work (MPW), and refining old ones to better meet changing needs. Nowhere is this challenge more evident than in the necessity to recruit additional employees for the Information Technology/Information Management (IT/IM) community where the available talent pool is relatively small, the technological demands within government urgent, and the competition from the private sector very aggressive.

Executive Programs

If the Public Service is to meet the challenges that it will face in the 21st century, then it must have an executive cadre with the skills and dedication to carry out government priorities and to achieve results. Given projected retirement rates and the need to fill large anticipated vacancies, the PSC is working in partnership with other key stakeholders in devising appropriate strategies to ensure that tomorrow's leaders have the competencies and experiences that will be needed, as well as being more representative of the society they serve. The PSC is also administering developmental programs such as the Management Trainee Program, the Career Assignment Program, the Accelerated Executive Development Program and the Pre-qualification Process for ADMs to nurture promising candidates from entry-level to the senior ranks in order to ensure that an adequate supply of executives is in place to fill future vacancies.

Employment Equity

The Public Service must have a workforce which reflects the diverse face of Canada. Yet currently, members of the four designated groups: women, members of visible minority communities, Aboriginal peoples and persons with disabilities are not employed or distributed throughout the Public Service in numbers representative of their presence in the labour force. This is not a new challenge, and not one that will be overcome overnight. But, through recruitment and working with partners such as the Treasury Board Secretariat and the Canadian Human Rights Commission, the PSC is committed to ensuring that the Public Service of the 21st century will be more representative than the one that exists today.

2.2.4 Key Partners in Human Resource Management

The Public Service Commission works in partnership with other central agencies, departments and other organizations in carrying out human resource management initiatives affecting the federal Public Service. Key partners in this regard include the Treasury Board, the Privy Council Office, the Canadian Centre for Management Development (CCMD), federal government departments, and in some cases, other levels of government and the private sector. A brief description of the roles and responsibilities of these various players is listed below:

The **Public Service Commission (PSC)** is the independent agency responsible for the appointment of qualified persons to and within the Public Service, for providing recourse and review in matters under the *Public Service Employment Act* (PSEA), for delivering training and developmental programs and for carrying out other responsibilities as provided for in the *Public Service Employment Act* and the *Employment Equity Act*.

The **Treasury Board Secretariat (TBS)** is responsible for helping the Government of Canada manage its human, financial, information and technology resources in a manner that best supports the government's objectives and priorities. Under the broad authority of sections 5 to 13 of the *Financial Administration Act*, the Secretariat supports the Treasury Board in its role as the general manager and employer of the Public Service. The main areas of activity in the central administration of the Public Service cover expenditure management, personnel management, financial and information management, and internal administration.

Under personnel management, the TBS is responsible for developing, communicating and evaluating human resources, official languages and employment equity policies and instruments that help departments manage human resources and that promote effective employer-employee relations in the Public Service.

The **Privy Council Office (PCO)**, under the direction of the Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet, has three primary responsibilities: providing advice and support to the Prime Minister on a full range of responsibilities as head of the government, including management of the federal government; providing support and advice to the Ministry as a whole and overseeing the provision of policy and secretariat support to Cabinet and Cabinet Committees; and ensuring the quality of expert, professional and non-partisan advice and service provided by the Public Service to the Prime Minister, to the Ministry and to all Canadians.

Under its Machinery of Government mandate, PCO provides advice and support on matters related to the Prime Minister's prerogative and responsibilities as architect and umpire of our system of Cabinet Government, including providing advice and support on the structure, organization and functioning of government, and on ministerial mandates and responsibilities.

The **Canadian Centre for Management Development (CCMD)** is the federal government learning centre that focusses exclusively on the development and training of Canada's senior federal public servants. It serves federal executives and public servants who have demonstrated potential to move into these ranks.

CCMD offers training for developmental programs such as the Management Trainee Program (MTP), the Career Assignment Program (CAP), Executive Leadership Program (ELP), the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and the Senior Executive Management Program (SEMP).

Federal Government departments, through their respective legislation and policies, are responsible for the delivery of programs and services to government and to the Canadian people. Regarding human resources management, particularly the current *La Relève* initiative, departments, along with the functional communities and the federal regional councils, are the central drivers. Departments have submitted plans and reports to PCO, from which have emerged effective ways to address human resources management issues through corporate and collective approaches which emphasize horizontal partnerships, collaboration and good communication.

This concept of partnership and the sharing of responsibilities is key to understanding results achieved within the domain of human resource management.

2.3 Departmental Organization

2.3.1 Business Line Description

In order to meet its objectives and to deliver on its commitments, the Public Service Commission has organized its activities around the following lines of business:

Resourcing: To work with Public Service departments and agencies to ensure a resourcing system which provides a highly competent Public Service, that is non-partisan and representative of Canadian society.

Learning: To improve the professional competence of federal public servants and to enable them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or those to which they aspire.

Recourse: To provide independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote, through effective intervention and education, the application of merit, fairness, equity and transparency.

Policy, Research and Outreach: To provide knowledge, intelligence, insight and advice to support the Public Service Commission's ability to champion an independent, professional, and representative Public Service.

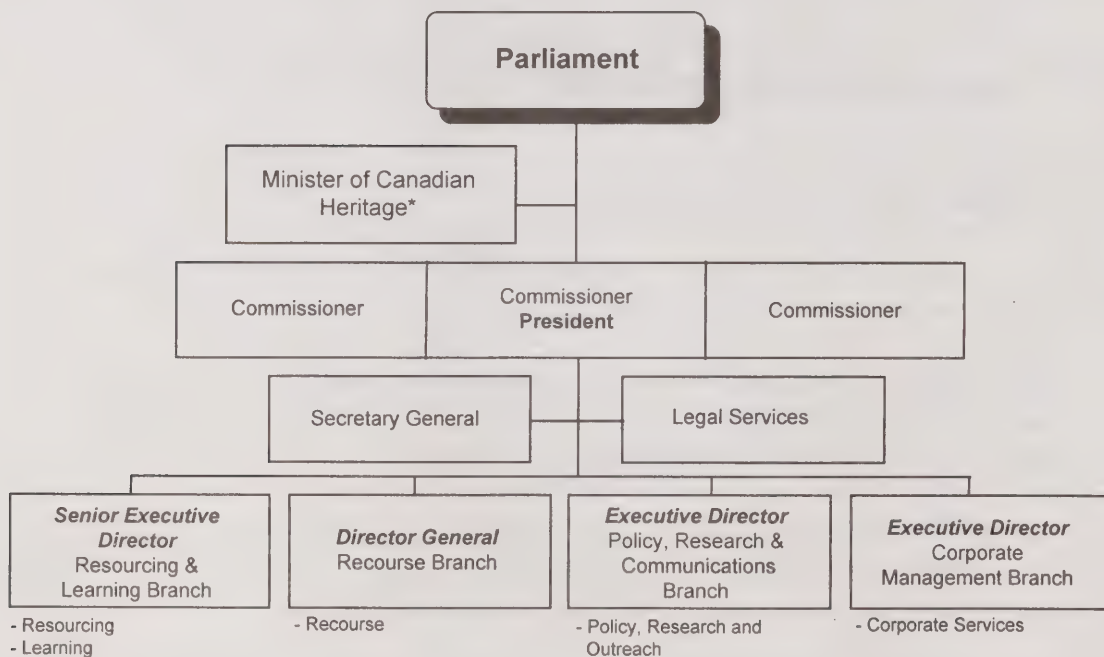
Corporate Services: To provide central services and systems in support of corporate management and all PSC program activities.

A more detailed discussion of the business lines and the clients they serve is presented in the *Business Line Performance Accomplishments* section of this report.

2.3.2 Organizational Structure

The PSC has recently undergone significant organizational change. The new organizational structure has four branches responsible for delivering the five lines of business.

Organization by Business Line



* In matters dealing with the *Public Service Employment Act*, the Minister of Canadian Heritage is designated as spokesperson for the Public Service Commission in Parliament and is also the appropriate Minister within the context of the *Financial Administration Act*.

2.3.3 Organizational Crosswalk

The Public Service Commission has continued to adapt and change in response to the changing priorities and needs of clients. The PSC has undergone significant change during the 1997-98 fiscal year. Indeed the Public Service Commission has:

- a new business line structure;
- a new organizational structure; and
- a new performance reporting structure.

The *1997-98 Departmental Performance Report* reflects these changes. However, because the *1997-98 Estimates Part III* presented departmental plans under the PSC's old activity structure, the changes are highlighted here.

The major change evident under the new structure is the creation of the new branch called the Policy, Research and Communications Branch (PRCB). The new branch has been introduced in order to strengthen the Public Service Commission's ability to contribute to innovative leadership in those areas of the management of human resources and governance in the Public Service which fall under the PSEA. This branch which supports this work was organized by combining all communications, policy, research, knowledge production, monitoring, external evaluation, and review functions into one organization.

The creation of the Policy, Research and Communications Branch sharpens the focus of and co-ordinates the Public Service Commission's policy making and research capacity, thereby strengthening its role as a partner in key human resource management discussions.

The PRCB supports the medium and long-term positioning of the PSC through: strategic analysis and research, environmental scanning, and liaison with stakeholders, especially on issues related to the PSC's role as independent champion and steward of a professional, non-partisan and representative Public Service, and key public administration values.

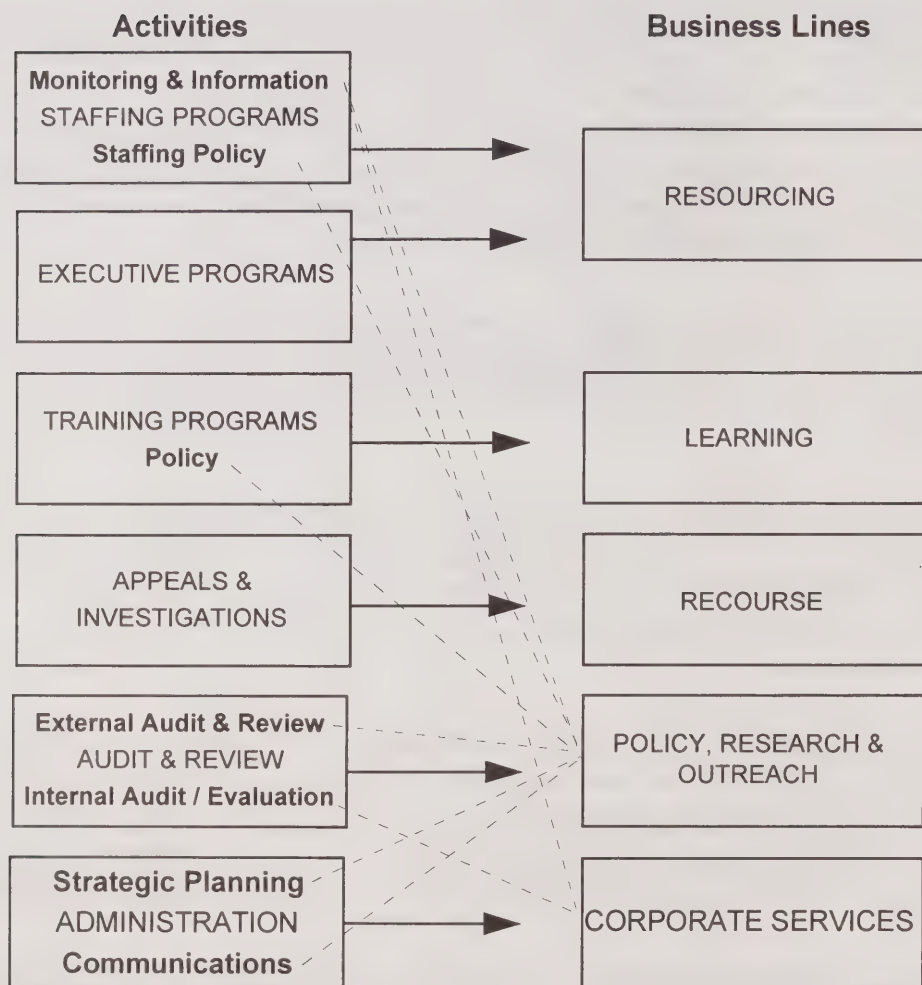
In support of this role, the PRCB also enhances and co-ordinates the knowledge base of the PSC. The activities of the branch supply strategic information to the Public Service Commission and ultimately to Parliament (via the PSC's Annual Report) through the monitoring, assessment and review of PSC programs and policies and through the monitoring of the health of the Public Service in the areas related to the PSC's mandate.

It also carries out functions related to communication, such as reporting to Parliament, the government and its central agency advisors on PSC matters at a strategic level, liaison and information sharing between provincial, federal, and international policy actors in areas related to the mandate and delegated responsibilities of the Public Service Commission.

The following chart graphically presents the changes from the old Activity Structure to the Business Line Structure. The dotted lines on the chart illustrate the key functions that have moved out of the old activity/lines to the new business lines. As the diagram illustrates, the majority of these functions are policy functions that have moved to the Policy, Research and Outreach business line.

Tables 4a, 4b and 4c, in sub-section 4.2 of the report, illustrate the financial crosswalk between the old resource allocation structure and the new.

Activity to Business Line Crosswalk



Section 3: Departmental Performance

3.1 Performance Expectations

3.1.1 Strategy for Improved Performance Measurement

The Public Service Commission is committed to continuous improvement in its capacity to measure performance. To date, the organization has developed a comprehensive Performance Measurement Framework as the first step in improving its capacity for results-based performance and reporting. This framework outlines a set of performance measures linked to the key results commitments of its business lines. Once fully implemented, this framework will allow the PSC to better report its performance results to Parliament in a clear and concise manner within the context of the PSC's *Performance Report*. As the Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) only received approval in August, 1997 (during the year of this report), it is not possible, however, to consistently report against these measures in the *1997-98 Departmental Performance Report*.

To implement the strategy, the PSC is undertaking to identify performance measurement indicator gaps, and remedial action plans for the future. As part of this, the PSC will work to ensure that the performance measures are consistent for all of its planning and reporting exercises. The PSC recognizes that improved performance measurement is a long-term investment and an iterative process. Continuous refinement and improved ability to measure and report is expected each year.

3.1.2 Performance Expectations based on the PSC's 1997-98 Part III of the Estimates

The Public Service Commission's 1997-98 *Part III of the Estimates* was tabled in the Spring of 1997 while the PSC was still operating under its activity structure. Because this performance report is now organized on the PSC's business line structure, approved mid-way through 1997-98, there is not necessarily a direct link between the expectations listed in the *Part III of the Estimates* and the major subject areas under which each business line is reporting its results. Because of this changeover, the major expectations from the *Part III* are listed below along with their reference to matched performance results information in the narrative of the *Business Line Performance Accomplishments* section of the report.

Performance Expectations from the 1997-98 Part III Estimates

- staffing framework that supports the values of fairness, transparency, and equity; and provides for the principles of merit, competence, representativeness and efficiency (see Section 3.2.2.1 - Staffing Reform);
- timely advice to the Treasury Board Secretariat regarding the results achieved by the Special Measures Initiatives Program (SMIP) (see Section 3.2.2.1 - Employment Equity);
- sufficient supply of highly qualified executives and middle management (see Section 3.2.2.1 - Middle Management and Executive Resourcing and Development);
- an independent, fair, accessible and effective recourse process (see all of Section 3.2.2.3);
- a contribution towards the learning needs of public servants who will be more capable of carrying out the governments's renewal agenda (see Section 3.2.2.2 - Corporate Learning Strategy);
- support to Treasury Board Senior Advisory Committee Deputies to launch system-wide, corporate learning strategies and priorities (see Section 3.2.2.2 - Corporate Learning Strategy);
- effective new "Learning Advisory Panels" to advise managers (see Section 3.2.2.2 - Corporate Learning Strategy);
- a contribution towards a Public Service competent in both languages (see Section 3.2.2.2 - Language Training);
- the exercise of leadership and the recognition as authoritative resource in the areas of human resource management and governance (see Section 3.2.2.4 - Public Service Policy Research);
- the provision of challenging, innovative thinking and critical interpretation of relevant information to enrich the debate and support decision making (see Section 3.2.2.4 - Public Service Policy Research); and
- an independent objective review, on behalf of Parliament, of the well-being of the Public Service in support of a healthy human resource environment (see Section 3.2.2.4 - Monitoring and Analysis of the Health and Performance of the Public Service Staffing System).

3.2 Performance Accomplishments

3.2.1 Departmental Performance Accomplishments

*Public Service Commission**

Planned Spending Authorities	\$112,206,000
Total Authorities	\$121,855,000
1997-98 Actuals	\$110,920,000

* Note based on financial crosswalk

Repositioning the PSC

In 1996-97 the PSC launched the *Change Management Project* in support of the PSC's objectives to be a key player in human resource management, serve as a model for people management across the government, and to be a key partner in the facilitation of Public Service renewal and change. Pressures (both internal and external to the government) have affected the shaping of PSC priorities. Some of the key changes that are a result of the change initiative are:

- organizational change to better deliver programs and services to departments, public servants and Canadians;
- a reorientation of delivery mechanisms to accommodate Staffing Reform and the new learning approaches;
- improved internal processes for business planning, human resources systems and practices;
- a new vision to better guide PSC staff; and
- a better understanding of issues dealing with structures, processes and culture which support collaborative goal-oriented work.

The change initiative focussed corporate attention on the change process within the PSC, ensured consistent and concerted messaging, and facilitated the organization's capacity to adapt to and institutionalize the changes that occurred. This change management is also complementary to the PSC's plans for its own internal *La Relève*.

3.2.2 Business Line Performance Accomplishments

In the following section, PSC performance during 1997-98 is detailed according to business line. For each business line the following information is provided:

- business line objective
- business line description
- business line clients
- planned and actual spending for 1997-98
- the key results
- performance under the key results

It should be noted that this *Departmental Performance Report* provides performance information against business line key results whereas the actual activities that took place were those planned in the *Part III Estimates*. The result is that there is not a one-to-one match between the key results (from the PRAS) and the initiatives undertaken (as planned in *Part III*). The PSC's *Departmental Performance Report* in subsequent years will have a better match between planned initiatives and performance under the new reporting framework.

3.2.2.1 Business Line: Resourcing

Objective	Description	Clients
To work with Public Service departments and agencies to ensure a resourcing system which provides a highly competent Public Service, that is non-partisan and representative of Canadian society.	<p>The Resourcing Business Line encompasses activities in support of all delegated and non-delegated staffing. These activities are program development, administration of staffing delegation, development and provision of assessment tools, recruitment and promotion, and diversity and employment equity initiatives. The business line also includes resourcing, exchanges and development programs for the Executive Group.</p> <p>In addition, the business line is responsible for the delivery of the employment equity initiatives, corporate development programs and workforce adjustment/priority administration activities and programs on behalf of Treasury Board.</p>	<p>Departments</p> <p>Canadian Public</p>

*Resourcing**

Planned Spending Authorities	\$52,374,000
Total Authorities	\$57,280,000
1997-98 Actuals	\$54,426,000

* Note: based on financial crosswalk

* Major changes between planned spending and total authorities are attributable to additional funding related to the carry-forward and early departure incentive costs. Significant variances between total authorities and actuals relate to funds transferred for the ice storm relief; a number of participants in La Relève initiatives; and, unused funds in the Special Measures Initiatives Program.

To Provide Canadians with:

- a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit
- a representative Public Service workforce

Results for 1997-98:

Staffing Reform

Staffing Reform, one of the eight key project areas of *La Relève*, is intended to improve the efficiency of staffing within the federal Public Service. Staffing reform was introduced to make human resource management more effective and efficient by responding to the business needs of individual departments and agencies, and of government as a whole.

Staffing Reform

- increased awareness of existing flexibilities
- increased awareness of Staffing Reform
- partnerships with departments

During the course of the *Consultative Review of Staffing*, departments made it known that they wanted changes to the staffing system as they felt it was too rules-based, centralized and time-consuming. As a result, the *Staffing Reform* initiative was established to bring about the following changes:

- values-based, not rules-based staffing systems and processes;
- direct deputy head accountability for internal staffing below EX levels in order to decentralize authority within the staffing system;

-
- giving the maximum responsibility possible to departments to manage staffing;
 - stakeholder participation (joint development) in customizing staffing regimes to respond to the business needs of departments and agencies; and
 - mechanisms to encourage informal and less adversarial dispute resolution of staffing-related matters.

Early achievements of the *Staffing Reform* initiative are:

- *Increased awareness of existing flexibilities:* The PSC advised and encouraged departments to use the existing flexibilities under the *Public Service Employment Act* (PSEA) and their delegation agreement.
- *Increased awareness of Staffing Reform:* As part of a major communications initiative, the PSC briefed Deputy Heads of each department on Staffing Reform and its potential in helping them meet their business objectives.
- *Partnerships with departments:* The PSC enlisted four departments to experiment and share their lessons learned from staffing reform projects.

The aim is to complete Staffing Reform in three years. The PSC will work with departments, agencies and employee representatives to make the staffing system more flexible and efficient within the current legislation. Staffing Reform will be expanded to all departments and agencies resulting in agreements for delegation, accountability and reporting as well as customized regulations in some cases. The PSC's *1997-98 Annual Report* contains a more detailed discussion of this item.

Employment Equity

The federal government has had a long-standing commitment to achieving a representative workforce. In 1997-98, the PSC was involved in areas aimed at improving representativeness.

- **Implementation of the *Employment Equity Act* (EEA)** - The EEA frames the PSC's responsibility for certain employer obligations within its scope under the *Public Service Employment Act* (PSEA) to pursue representativeness objectives in all of its programs and services. To date, PSC efforts related to the successful implementation of the Act have resulted in:
 - the joint development of an employment systems review guide with TBS;
 - discussions with TBS for a joint strategy for the employment equity/diversity file;
 - clarification of employment equity data issues with TBS and departments as well as the clarification of their respective roles and responsibilities; and
 - clarification of its legal obligations under the *Employment Equity Act* in the context of the PSEA and determination of the implications and courses of action for all PSC business lines.

-
- **PSC Employment Systems Review** - As an employer, the PSC is required by the *Employment Equity Act* to conduct an employment systems review in order to identify and eliminate systemic or attitudinal barriers to the employment of members of designated groups. The result of Phase I of this review, which was intended to assess PSC readiness to implement the requirements of the EE Act, was the identification of three priority areas for review, during 1998-99, in Phase II:
 - the assessment tools and related activities of the PSC's Personnel Psychology Centre;
 - the systems used by the PSC Regional Offices for the general recruitment, selection and referral of applicants for non-executive positions in the Public Service; and
 - the employment systems used by the PSC in relation to its own personnel.

Phase II will involve a more comprehensive investigation and review of the priority areas identified for review.

- **Special Measures Initiatives Program** - The Treasury Board Secretariat, with assistance from the PSC, completed an evaluation of the efficiency and effectiveness of the Special Measures Initiatives Program (SMIP) in November, 1997. The principal questions addressed in the evaluation were concerned with departmental responsibility and effectiveness, creating a corporate culture to manage diversity, cost-effectiveness, future needs of special measures, and the effectiveness of the management of SMIP.

The evaluation recognized that the representation of the four designated groups (women, members of visible minority communities, Aboriginal peoples and persons with disabilities) had increased in the Public Service over the past ten years, but not as fast as their availability in the Canadian labour force. The major conclusions of the evaluation are listed below.

- Special measures continue to be needed within the federal Public Service.
- SMIP has had positive impacts in developing departmental buy-in to employment equity.
- Any special measures program must be designed within the overall context of employment equity.
- There is a need for improved management and accountability.
- There is a need for substantial designated group input.
- It was too optimistic to expect SMIP to bring about significant change in corporate culture within four years.
- A longer special measures time frame is needed to advance employment equity.

As a result of this study, the Treasury Board is working on the development of a new positive measures program. A more detailed discussion of the SMIP and its achievements can be found in the PSC's *1997-98 Annual Report*.

Recruitment

The PSC has a strategic role in defining and implementing new and creative recruitment approaches that will reach and attract the appropriate pool of qualified candidates, drawn from Canada's two official linguistic communities and from employment equity group members, to meet corporate and departmental current and anticipated needs in a timely manner.

The PSC undertakes various recruitment campaigns and activities on behalf of government departments and agencies. The Post-secondary Recruitment Program (PSR) is one key component of the *La Relève* initiative for replenishment of the Public Service at the entry-level. The PSC also carries out general/ad hoc recruitment activities, thereby allowing departments to hire "just in time" experienced staff to both determinate and indeterminate positions in their workforce. Finally, the PSC runs the Federal Student Work Experience Program (FSWEP) and the Co-op Program, which are intended to provide work experience to students through short-term assignments in the Public Service.

► ***Using New Technology*** - In 1997-98, the PSC made significant progress in enhancing its approach to the effective recruitment of individuals to the federal Public Service through Matching People with Work (MPW). Launched in 1996, the MPW initiative was designed to put job-seekers and departments in direct contact with one another through a database connected to the Internet. MPW is being implemented incrementally for all recruitment programs, with features built for one program being integrated into the next.

Matching People with Work

- Interactive voice recognition system offers 24 hours/day 7 days/week access to job opportunities
- Career Alert Service automatically notifies applicants of jobs that meet their criteria
- 25% of students apply on-line
- 7.2 million hits (220,000 user sessions per month) at the recruitment website

The results of the MPW initiative are:

- *improved products* - Between the PSC's recruitment website and its Interactive Voice Recognition (IVR) system called Infotel, the public now has 24 hours/day and 7 days/week access to job opportunities and information about them. The PSC currently offers tools to applicants to apply on-line as well as a free Career Alert Service which automatically notifies applicants via e-mail of federal job opportunities that meet their criteria.
- *improved processes* - The PSC began implementation of the new MPW technology for the 1997-1998 PSR campaign: the PSC's website was used to post job opportunities and the PSC provided a facility allowing students to apply online. Moreover, the PSC has developed components of MPW for other recruitment

programs, such as the Federal Student Work Experience Program. In 1997-98, 25% of students chose to apply on-line. Finally, in cooperation with the Chief Information Officer and major departments, the PSC launched in March 1998, a specialized Internet website that directly links college and university graduates as well as experienced IT/IM specialists with government departments and provides a single-window recruitment mechanism for IT/IM careers in the Public Service. This strategy was designed to address the Year 2000 issue. More information on the IT/IM recruitment challenge is presented in the PSC's *1997-98 Annual Report*.

- *continued improvement* - Components of MPW are currently being developed for other recruitment programs, such as for general recruitment.

Middle Management and Executive Resourcing and Development

A key PSC role is to help to ensure that there is always an adequate EX cadre in place to deal with the challenges facing the Public Service. In 1997-98, the PSC created an Executive Renewal team, organized to better meet the EX resourcing and development needs.

Given that a significant number of federal government executives will be eligible to retire over the next 5 years, the PSC will continue to focus its efforts in ensuring a sufficient supply of qualified executives and middle management. In order to ensure the development of a future supply of Executives capable of meeting the challenges of the future and broadly representative of the Canadian workforce, the PSC was involved in the following initiatives:

EX Staffing Requests

25% increase in 1997-98 of EX staffing requests due to:

- rebuilding of departmental Executive teams following program reviews;
- on-going turnover at the Executive levels as the group ages; and
- the stimulus from the *La Relève* programs on mobility.

- Senior Management Level Developmental Programs (ADM-PQP and AEXDP);
- Entry Level and Middle Management Development Programs (MTP and CAP);
- Interchange Canada;
- International Programs; and
- Representativeness at the Executive level.

The achievements for these initiatives in 1997-98 are as follows.

- ***Senior Management Level Developmental Programs*** - As part of the *La Relève* initiative, the Public Service Commission introduced two new corporate initiatives in 1996-97: *the Assistant Deputy Minister Pre-Qualification Process (ADM-PQP)* and the

Accelerated Executive Development Program (AEXDP). Both programs were created to ensure that there will be an adequate supply of qualified senior executives within the Public Service to meet the challenges of the future. The two application, assessment and selection processes were launched in January, 1997 and completed in the late summer of that year, thereby overlapping two reporting periods.

The following results were achieved in 1997-98:

- ▶ *Pool of qualified executives:* As was reported in the 1996-97 PSC DPR, there has been a strong response to the two initiatives - approximately 460 applicants or 15% of the eligible population applied in 1996-97. The result of these processes was that, overall, one in six applicants was successful (76 successful applicants to both programs).
- ▶ *Appointments at the senior level:* Twenty individuals were selected in the 1997 ADM-PQP process and 15 have been appointed to the ADM level.
- ▶ *Good participation rate:* Of the 56 applicants offered participation in AEXDP - as a result of the 1997 exercise, 51 individuals accepted to participate in the program.
- ▶ *Exposure:* Through the programs, Deputy Ministers got an overview of the entire EX community enabling them to appraise the executive resources currently available within the Public Service.

These programs currently represent only a small portion of EX staffing and development activity and the magnitude of their intended impacts can only be measured in the years ahead as sufficient time passes to allow for comprehensive evaluation. At the present time, however, they are helping to identify individuals who can assume leadership roles now and are identifying high potential executives and preparing them for leadership roles in the future.

- ***Entry Level and Middle Management Level Developmental Programs*** - The PSC is responsible for delivering programs designed for developing entry level and middle management level officers. In particular, efforts in 1997-98 were aimed at:
 - ▶ ***Management Trainee Program (MTP)*** - MTP is a recruitment and development program that recruits recent university graduates with demonstrated management potential, and develops these persons over a four to five-year period in order that they may qualify for positions at the middle management level. By so doing, the program aims to replenish the pool of future Public Service managers. The MTP accepts applications from persons from outside the federal Public Service who have a Master's degree, and from federal public servants with a Bachelor's degree.
 - ▶ The following table indicates the number of applications for both the external and internal components of the MTP, and the number of actual appointments for the campaign years 1995/96, 1996/97, and 1997/98. These data represent persons who were actually appointed as well as those who qualified for the program but required language training prior to appointment. Also, appointments from each campaign year may actually occur after the end of that fiscal year.

- ▶ There has been an increase in the number of internal and external applications between 1995/96 and 1997/98. The volume of applications is an indicator of interest in employment in the federal Public Service and the appointment to application ratio of these candidates is a good indication of the quality of candidates seeking to join the federal Public Service.

Management Trainee Program Campaigns	1995/96	1996/97	1997/98
Internal Applications	548	514	682
External Applications	1,445	1,982	2,244
Internal Appointments*	9	13	24
External Appointments*	24	27	54

* Number of appointments & number of candidates who qualified for appointment but required language training prior to appointment

- ▶ **Career Assignment Program (CAP)** - *La Relève* initiatives for executive development have focused on the development of feeder groups leading to the executive ranks to ensure an adequate supply of internal candidates to fill executive vacancies in the future. Consistent with this emphasis, in 1997-98, the PSC worked with the *La Relève* Task Force, Committee of Senior Officials (COSO), the Treasury Board Secretariat and the Canadian Centre for Management Development in obtaining approval for the redesign of the Career Assignment Program. Approval was received from COSO in October 1997.

The redesigned CAP program uses a process of self-identification of candidates, thereby allowing all interested public servants who meet the basic requirements to apply. Appointment is based on merit-based competitive processes, and assessment is carried out against the ADM generic leadership competencies as defined for the management levels, ensuring that CAP participants will exemplify the competencies needed for later promotion at more senior levels. The new program will be launched in 1998 and will have 80 participants, 60 from the federal government and 20 from the provinces or other organizations.

- **Interchange Canada** - Interchange Canada facilitates the temporary exchange of employees between the federal government, private sector organizations, and other levels of government. In carrying out this function, among other goals, it encourages employee development, particularly at the more senior levels within the Public Service.

In 1997-98, the PSC undertook a review of Interchange Canada's operations to ensure that it is strategically placed to contribute to Public Service renewal by conducting a survey of over 500 current and past participants, and seeking TB approval for an expanded role which will see exchanges with the international private sector and foreign governments.

In the context of the *La Relève* initiative, the Interchange Canada Program in 1997-98:

- provided assistance to the Privy Council Office (PCO) in drafting a Memorandum of Understanding (MOU) for discussion purposes between the Clerk of the Privy Council and her counterparts in the provinces to encourage the utilization of federal/provincial agreements for purposes of career development and mobility. To date, eight provinces have signed formal agreements;
 - began discussions with representatives of the British Government to explore the possibility of renewing interest in a Canada/United Kingdom Exchange Program; and
 - began working with officials of Foreign Affairs and International Trade Canada (DFAIT) and the United States Department of State to establish a U.S./Canada Exchange Program.
-
- ***International Programs*** - International Programs' role is to coordinate the Canadian Government's efforts to promote Canadian representation and participation in international organizations. International Programs identifies and counsels highly competent Canadians who are willing to serve with international organizations. Over 400 counselling sessions were provided to Canadians in 1997-98, resulting in 47 assignments to positions in international organizations.
-
- ***Representativeness at the Executive Level*** - The representation of designated groups at the Executive level remains a priority. Particular emphasis has been placed this year on developing executive resourcing strategies targeted to improve representation of aboriginal people in the Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND), and to respond to the Canadian Human Rights tribunal order in the case of the National Capital Alliance on Race Relations concerning the representation of visible minorities in Health Canada.

3.2.2.2 Business Line: Learning

Objective	Description	Clients
To improve the professional competence of federal public servants and to enable them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or those to which they aspire.	<p>The Learning Business Line is composed of two main activities: language training and professional development for non-executives.</p> <p>Language Training assesses the potential for success of employees who are eligible for language training; provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation, and language training services. It provides for the development and design of second-language courses and tools to meet the job-related linguistic requirements of departments and a range of advisory, informational and co-ordinating services related to language training.</p> <p>Professional development involves a range of learning products and services to key communities such as policy analysts, middle-management and supervisors, human resources specialists, comptrollers, communications analysts and others.</p>	<p>Newly hired employees</p> <p>Newly promoted employees</p> <p>Employees identified by heads of their organization as requiring developmental experiences.</p>

*Learning**

Planned Spending Authorities	\$20,482,000
Total Authorities	\$23,784,000
1997-98 Actuals	\$17,907,000

* Note: based on financial crosswalk

* Major changes between planned spending and total authorities are attributable to additional funding related to the carry forward and early departure incentive costs in Language Training and severance and vacation pay costs in Training Development Canada. Significant variances between total authorities and actuals relate to earlier departures of employees to meet Program Review II reductions and unused funds in the Learning Subsidy. A detailed breakdown of the business line is provided in Financial Table 2.

To Provide Canadians with:

- a Public Service which builds on its competencies through development and continuous learning

Results for 1997-98:

Corporate Learning Strategy

In 1997-98, a number of initiatives were undertaken within the Learning business line which were aimed at developing products and services to build the professional capacity of the federal Public Service in accordance with *La Relève*.

The PSC implemented a Public Service-wide corporate learning strategy to meet the government's human resources renewal agenda priorities. This was in support of the Treasury Board Senior Advisory Committee's new directions for achieving a knowledge-based, adaptable workforce in the federal Public Service. Achievements made revolve around the three elements of the strategy:

- learning advisory panels
- the innovative uses of technology
- the consolidation of learning programs and services.

This corporate learning strategy helped to focus and to coordinate the efforts of key partners within government, such as the PSC, TBS and CCMD, within the domain of learning.

- ***Learning Advisory Panels (LAP)*** - Five LAPs, representing the key functional communities across all government departments, were established in 1997/98 to provide decisions central to the corporate learning agenda. They are central to the new governance system for the management of learning. Four of five panels were launched to produce learning frameworks for the Comptrollership, Human Resources, Middle Management and Communications communities. Preparations for the launch of the LAP on Policy were also completed and a Policy LAP chair nominated.

Through the LAPs, the Public Service Commission is now working in concert with Treasury Board, CCMD, PCO, deputy heads and clients in federal departments and agencies, as well as regional offices federally and provincially to provide members of particular communities of learners with integrated programs and services. The LAP action plans are developing a body of knowledge and corresponding tools, enablers and activities to support the development of renewal competencies across the Public Service.

- ***Innovative Uses of Technology*** - One of the key enablers in support of the development of a continuous learning culture in the Public Service is the Learning Resource Network (LRN) -- an Internet-based window on learning for the Public Service of Canada. As a PSC contribution to the government's *La Relève* renewal initiative, the LRN has, since its launch on October 20, 1997, been welcomed as a valuable instrument for Public Service workforce revitalization.

Learning Resources Network

- 480,000 website hits, 69 % from within Canada

The network provides access to learning tutorials, a research library, an events calendar, discussion forums to share best practices and promote collaboration, and informative directories of people and organizations active in the federal government learning community and beyond.

- ***Learning Programs and Services*** - With other central agencies and policy centres involved with learning, the PSC has worked on the design and delivery of new, cost effective and timely learning products and services which contribute to the professional capacity of the Public Service to meet the renewal agenda. Training and Development Canada's (TDC) curriculum was reduced from 120 courses to 50 courses, focusing on the needs of the identified strategic functional communities and on specific Public Service-wide learning needs. Core curriculum courses were redesigned and updated to meet needs emerging from the work being done by the LAPs including *Policy Making for Policy Makers*, *Employment Equity*, *Finishing Touch* and the development of *How Government Works*, a technology-based introduction to the business of government developed in partnership with the Institute on Governance.

As well, partnerships with departments and private firms are being developed. For example, TDC is delivering the course *Learning for Leadership*, which was designed and developed by Health Canada.

Language Training

As a second element of the business line, language training assists in building a Public Service competent in both official languages. To this end, the PSC provides language training as well as orientation services to federal government departments and agencies.

Success Rate of Language Training

Between 1993 and 1998, students participating in language training on average achieved a success rate of between 97% and 98%.

Following a period of decreasing demand for language training as well as the subsequent downsizing of staff between 1993 and 1996 (illustrated in the table below), requests for language training stabilized during 1997-98. The PSC's orientation services experienced a 64% increase in requests for tests and interviews during this period, and enrollment in courses for 1998-99 is on the rise. This increase is mainly related to recruitment and staffing pursuant to the renewal and rejuvenation of the Public Service, and to the employer's policy regarding the requirements for second language proficiency for EXs. Language training in this way continues to ensure that the Public Service of the future is capable of providing services to Canadians in our two official languages.

Number of Students

Fiscal Year	Statutory	Non-statutory	Total
1997-98	1,156	1,777	2,933
1996-97	1,166	2,066	3,232
1995-96	1,493	2,038	3,531
1994-95	2,039	2,798	4,837
1993-94	2,473	3,003	5,476

Source: The Resourcing and Learning Branch, PSC

3.2.2.3 Business Line: Recourse

Objective	Description	Clients
To provide independent recourse processes in support of the merit principle in order to protect the public interest and to promote through effective intervention and education, the application of merit, fairness, equity and transparency.	The Recourse Business Line hears appeals by public servants against alleged breaches of the <i>Public Service Employment Act</i> and Regulations on matters such as appointment and promotion. Recourse is also responsible for the investigation of complaints and irregularities in the Resourcing process that are not subject to appeal, for the investigation of complaints of harassment in the workplace and for conciliating settlements where complaints are upheld. Training, advice and assistance are also provided to departments, unions, other organizations and individuals.	Departments Employees Employee representatives Canadian Public

*Recourse**

Planned Spending Authorities	\$4,422,000
Total Authorities	\$5,350,000
1997-98 Actuals	\$5,300,000

* Note: based on financial crosswalk

* Major variances between planned spending and total authorities are attributable to additional funding related to the carry forward and early departure incentive costs. There is no significant variance between total authorities and actuals.

To Provide Canadians with:

- a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit

Results for 1997-98:

Increased Use of Alternative Dispute Resolution (ADR)

ADRs are techniques for resolving disputes closer to or in the workplace as an alternative to the slower and more expensive formal methods, without losing any effectiveness. Four of the strategies being used at the PSC include pre-hearing disclosure, mediation, investigation meetings, and conciliation. In 1997-98, 28.8% (21) of the 73 complaints were concluded using mediation compared to 21.3% (13) of the 61 complaints in 1996-97.

In 1997-1998, the PSC commissioned the preparation of a document (*The Public Service Commission and Recourse* by M. Lynn Starchuk & J. Michael Shoemaker) to advise and report on the recourse functions of the PSC and on principles and procedures governing these functions in order to improve the effectiveness of recourse. As a result of recommendations contained in the document, the PSC has begun playing a facilitation role between departments and employee representatives to resolve conflicts in or closer to the work place while remaining the provider of recourse for issues unresolved by departments relating to the *Public Service Employment Act* and the *Harassment in the Work Place Policy*.

Pursuant to this new approach, the PSC has been sustaining relationships with departments and employee representatives in the area of recourse whereby departments are urged to use greater flexibility in resolving disputes prior to the intervention of the PSC.

The PSC's educational role and its emphasis on alternative dispute resolution, has contributed to a keen interest by departments in mediation as an alternate dispute resolution mechanism and the adoption of internal policies and procedures to address problems in the workplace before they escalate and/or come to the PSC. Examples of departments that have already implemented such policies are the RCMP, DFO, DND, RC, CSC, PSC.

Client Feedback

The Recourse Branch has maintained and enhanced a strong client focus through: the establishment of a National Recourse Advisory Group comprised of representatives from eleven departments, the Personnel Renewal Council Secretariat, the Treasury Board Secretariat, the National Staffing Council, eight PSC representatives and five employee representatives. This client feedback initiative was developed in order to be able to deal promptly with problems in the recourse domain. As a result of client feedback, the Recourse Branch has developed an Action Plan to implement solutions to those issues which were identified as priority items and has already initiated some action.

Results so far include the following:

- The Recourse Branch has started to schedule hearings at the end of the 45 day disclosure period (unless an extension of the time period has been requested and granted) which in turn allows the process to be concluded in a more timely fashion.
- The Recourse Branch has also proceeded with the merging of the Appeals Registrar Office and the Jurisdiction and Case Management Unit to better serve it's clients through a single window approach.

Information Dissemination

In addition to a structured approach to regular client feedback on all its recourse services, the PSC has reviewed recourse information kits and training and information sessions given to stakeholders. Anticipated results are public service managers who are better informed about the recourse process, and a general public service population more knowledgeable about its rights and the various recourse avenues available.

These information kits, as well as a listing of Appeal Board Decisions, are available on the PSC's website.

Partnerships

The Recourse Branch has promoted and developed "partnerships" and established joint efforts with departments and employee representatives to streamline recourse mechanisms and identify areas to introduce tailored approaches to alternative dispute resolution.

Results so far include the development of projects involving appeals mediation experimentation, pre-hearing procedures and settlement conferences. Specific examples include the following:

- ▶ Revenue Canada has accepted to participate in the early dispute resolution project discussions. A meeting with departmental, employee and recourse representatives to define the parameters of the project will take place in the near future.
- ▶ An appeals mediation experimentation project with CSC (Correctional Services Canada) is now underway. Mediation has been offered in all cases and is well accepted by the parties. A first mediation session was successfully carried out in July 1998, and more sessions will follow. An assessment of the strengths and weaknesses of the project as well as learning outcomes will be carried out in early 1999. These initiatives allow the parties the opportunity to resolve their differences in a non-adversarial context before having to resort to more formal and lengthier processes.
- ▶ The joint development of a departmental trial process has also taken place with two departments (Public Works and Government Services and Agriculture and Agri-Food Canada) during which experimentation took place with a single window approach for conducting harassment investigations.

3.2.2.4 Business Line: Policy, Research and Outreach

Objective	Description	Clients
To provide knowledge, intelligence, insight and advice to support the Public Service Commission's ability to champion an independent, professional, and representative Public Service.	<p>This business line provides the capacity to measure, report, provide advice, and deliver policy in areas within the PSC's mandate. Services related to this business line are delivered through the Policy, Research and Communications Branch.</p> <p>It incorporates traditional PSC activities such as external audit, effectiveness evaluation, communications, staffing policy and legislation, information management, strategic planning and research, as well as new or enhanced activities such as monitoring, strategic program development and analysis.</p>	Canadian Public Parliamentarians

*Policy, Research and Outreach**

Planned Spending Authorities	\$14,641,000
Total Authorities	\$12,634,000
1997-98 Actuals	\$11,179,000

* Note: based on financial crosswalk

* *Major changes between planned spending and total authorities are attributable to a realignment of resources to meet PSC priorities. Significant variances between total authorities and actuals relate to the fact that the PSC restructured its organization at mid-year and did not complete all planned initiatives within the fiscal year timeframe.*

To Provide Canadians with:

- ▶ a PSC which is an independent champion and steward of the *Public Service Employment Act* principles governing a professional Public Service, in the public interest
- ▶ the recognition and sustaining of a non-partisan Public Service as a cornerstone of the governance system
- ▶ a highly competent, non-partisan, professional Public Service appointed on the basis of merit

Results for 1997-98:

Provision of Advice on and the Development of Policy and Regulations

The PSC is a centre of expertise in providing advice on policy and regulatory considerations within the existing staffing legislation, and in this way has a direct impact on human resource and people management strategies across the federal government. Examples of achievements in the area of policy advice and regulatory development are:

- *Increased Mobility:* New regulations and guidelines were developed by the PSC in close consultation with employee representatives, departments and the Treasury Board Secretariat in order to allow deployment of public servants between occupational groups.
- *Executive Development:* In light of Deputy Ministers' interest in considering a broader candidate pool for the ADM PQP, regulations were amended by the PSC to enable the consideration of employees in other groups, as well as those in the Executive Group. These Regulations came into effect in the Spring, 1998.

- *Student Employment*: The PSC proposed mechanisms to facilitate the appointment of students in whom departments have invested time and training. The revised policy, and amended exclusion approval order and regulation, approved in early 1998-99, encourages the hiring of students in order to develop a pool of qualified candidates for future Public Service appointments.

The PSC also makes exclusion approval orders, subject to the approval of the Governor-in-Council, when it is not practicable nor in the best interests of the Public Service to apply provisions of the *Public Service Employment Act*.

Example of exclusion approval orders approved in 1997-98:

- **Department of Agriculture and Agri-Food**

To promote cooperation with private industry, this department has in recent years undertaken a number of research projects in its 18 Research Centres that have involved participation by private industry. Within the framework of such research projects, different industries contribute financially to research projects by providing all or part (usually 50%) of the required funding. In most cases, the companies involved seek to use research scientists or technicians in their employ or with whom they are familiar and consider competent. The Order gives to the department more flexibility in recruiting and appointing for a specific period certain participants from outside the Public Service, on an experimental basis for a period of approximately two years, to the Horticulture Research and Development Centre in Saint-Jean-sur-le-Richelieu and the Lethbridge Research Centre.

Public Service Policy Research

In conjunction with specialists and others from the public, private and voluntary sectors, the PSC has undertaken a variety of diverse research initiatives in 1997-98. These initiatives have contributed significantly to the sharing of knowledge and understanding that surrounds the human resource policy issues and challenges confronting the public sector in the short, medium and long term.

Working on its own and in partnership with other key players, the PSC has produced various value added research products. This research and strategic advice has helped to position the debate and raise the profile on strategic human resource management issues in the Public Service.

Professor Yehezkel Dror

In partnership with CCMD, the PSC brought to Canada, Yehezkel Dror, the renowned Israeli scholar on governance, policy capacity leadership, advising rulers and crisis management. He provided senior management and public servants with a series of valuable learning events on the concepts of a delta-type Public Service and the requisite public policy capacity.

Monitoring and Analysis of the Health and Performance of the Public Service Staffing System

In 1997-98 the Public Service Commission was involved in the monitoring and analysis of the health and performance of the Public Service staffing system, through various means: system-wide studies (*Recourse - Causes and Impact*, *Resourcing Options* - see section 3.2.3 for greater detail on these studies); and in the context of Staffing Reform, the development of the concepts, principles and framework of a new staffing accountability regime between departments and the PSC.

The PSC undertook a number of initiatives with respect to knowledge management and labour market analysis. This included:

- ▶ modelling the EX group to assist with the forecasting of recruitment and development needs; and
- ▶ working with Health Canada in modelling various scenarios for the MD (Medical Doctors) community.

These analyses have improved the capacity to make decisions concerning executive resourcing and employment equity under the umbrella of *La Relève* initiatives.

3.2.2.5 Business Line: Corporate Services
--

Objective	Description	Clients
To provide central services and systems in support of all PSC program activities.	The Corporate Services Business Line includes the activities of the President and Commissioners, corporate policy and strategic planning, management systems and policies, finance, human resources management, informatics, internal audit and internal evaluation and other administrative and support services.	PSC managers PSC employees

*Corporate Services**

Planned Spending Authorities	\$20,287,000
Total Authorities	\$22,807,000
1997-98 Actuals	\$22,108,000

* Note: based on financial crosswalk

* *Major changes between planned spending and total authorities are attributable to additional funding related to the carry forward and early departure incentive costs. There is no significant variance between total authorities and actuals.*

Results for 1997-98:

Policy and Strategic Direction

Corporate Services' priorities for 1997-98 were to provide policy and strategic direction to PSC management in Finance, Administration, Human Resource Management and Informatics and to ensure that central services and systems support key decisions and plans, program activities and initiatives.

The major challenges for the 1997-98 fiscal year were to re-define and re-align the Corporate Services infrastructure to better respond to the new PSC's strategic direction and repositioning, integrate corporate business planning, reporting, monitoring and accountability frameworks and systems, and optimize the PSC's current investment in technology.

In 1997-98, the main strategy adopted by Corporate Services was to enhance the performance and stability of its systems, contribute to the convergence of PSC staff competencies to the PSC's key priorities, and provide tools to sustain the Commission and PSC management's decision-making.

Major accomplishments of Corporate Services, for 1997-98, concern the Finance, Informatics, and Human Resource Management functions and the Commission Secretariat. These results have contributed to the Corporate Services' goal of becoming a centre of functional expertise that helps PSC managers to achieve their strategic objectives, manage for results and adopt modern comptrollership principles in their decision-making.

Finance

- Professional financial expertise supported the re-structuring of the PSC.
- Corporate business planning, resourcing and performance reporting were integrated in a results-based management cycle while a Rebasement of Resources Framework was proposed and adopted by senior management to facilitate the reallocation of resources process.

-
- Improvement of financial and administrative processes and practices, including the development of the Financial Information Strategy (FIS), contributed to the implementation of the Comptrollership and Managing for Results approaches within the organization.

Informatics

Corporate Services has addressed the PSC's IT governance with an inter-branch governance Steering Committee, and Year 2000 compliance issues with an action plan (the IT infrastructure and business information systems in the PSC will be fully Year 2000 compliant by March 1999). The ever-evolving business needs for enhanced technological support are met through the direct development of a cohesive, adaptive and secure information technology environment.

Human Resource Management

To support the Public Service Commission's human resources practices and its goal of serving as a model for people management across the government, Corporate Services has developed a Human Resource Management Framework for the PSC. This serves as a foundation for the implementation of a Competency-Based HR Management approach. The PSC has also designed a HR Planning module which should be fully implemented in 1998-99, completed demographic analyses, and implemented an assignment program with central agencies for administrative and support staff, and talent pool management for the EX minus 1 level. The PSC is implementing its *Internal La Relève* action plan as planned, and presented it to the Privy Council Office.

Commission Secretariat

The Commission Secretariat supports the formal governance and decision-making of the Commission, and provides strategic advice and organizational support to the Commission. Key results for the Secretariat in 1997-98 were the development of new by-laws supporting the corporate decision-making process of the Commission, better dissemination of decisions, and improvement to the Commission's information holdings. The Secretariat will continue to raise the level of understanding among the stakeholders (internal and external) of the Commission's leadership and governance role.

3.2.3 Key Reviews, Audits, and Evaluations

During 1997-98, the PSC carried out a number of reviews. The three listed below are directly related to three of the business lines and provide information for enhancing PSC performance.

"Facing the Challenge: Recruiting the Next Generation of University Graduates to the Public Service"

In October, 1997, 2,537 Canadian university students completed a survey about their career aspirations, and their perceptions and attitudes regarding the job market. This review had three objectives: to gather data that would measure and examine the career choices of tomorrow's university graduates and factors driving these choices; to identify the implications of these factors for Public Service recruitment; and to make recommendations for recruitment campaigns to attract high calibre university graduates to the federal Public Service.

The results of this survey will serve as the basis for the development of a promotional and communications strategy to attract top-notch university graduates to the federal Public Service, increase the visibility of the post-secondary recruitment programs, and generate interest among university students in career opportunities within the Federal Public Service, while indicating that human resources renewal is a priority of the Public Service.

"Recourse - Causes and Impacts"

The Public Service Commission undertook a comprehensive study of recent recourse cases to determine whether there are patterns in the way recourse is used and in the resulting impacts. According to the research carried out, the staffing processes that spark recourse are not the primary focus of employees' disgruntlement. Instead, it is their perception of management and contextual issues that motivates them to appeal staffing processes, and to request investigations of deployments and other matters under the PSEA. Thus, the main causes of recourse are associated with organizational culture, management style, lack of communication and transparency, and the workplace environment.

The report was distributed widely within the human resources management community: to all Directors of Human Resources within the federal Public Service and to managers, employee representatives and staffing officers involved in the study. The study was well received within departments and pointed to the fact that any reduction in the usage of recourse or improvements in outcomes need to flow from changes in management practices in the workplace.

"Resourcing Options"

A study was carried out of alternative resourcing options within the federal Public Service. These alternative means included (for non-employees) casual employment, part time work under the Exclusion Approval Order and temporary help services and (for employees under the PSEA) deployments, seasonal employment, assignments and secondments. This study brought to the attention of the PSC the fact that there has been a shift in hiring practices, away from traditional staffing methods and towards newer resourcing options in support of a contingent workforce. The information uncovered by this work resulted in a call for a simpler, integrated staffing system and influenced, for example, work being done on a new framework for the management of casual employment. The findings will allow managers to make more informed decisions about the resourcing decisions they take and provide a better understanding of the changing nature of work.

3.2.4 Government-Wide Priorities and Horizontal Issues

In the speech from the throne to the 36th Parliament, the following priorities were identified:

- Building a Stronger Canada
- Investing in Children
- Investing in Quality Care and Good Health
- Building Safer Communities
- Creating Opportunity for Young Canadians
- Investing in Knowledge and Creativity
- Expanding Opportunities in Aboriginal Communities
- Looking Outward
- Celebrating the Millennium

The PSC is working to support the achievement of these nine priorities. However given its special role as a independent Parliamentary agency, its support is primarily indirect. The PSC's most significant contribution to the realization of these aims is via its role as a key partner in the overall human resource management within the federal Public Service. In this context, it continuously provides essential support to other federal departments and agencies, assisting them to directly address the full set of government priorities.

In spite of its mainly supportive function, several of the PSC's programs generated outputs and outcomes that were directly related to two of these priorities. Its recruitment campaigns and activities, particularly the Post Secondary Recruitment Campaign, its developmental initiatives such as the Management Trainee Program, and its student employment programs, by bringing significant numbers of young people into the federal

Public Service, effectively created employment *opportunity for young Canadians*. Such opportunities either took the form of full-time positions, or shorter term jobs that offered experience essential for subsequent, more permanent employment either within the federal Public Service or elsewhere.

As well, through its involvement in learning, either directly via its Learning Business Line, or by means of the research carried out, and the strategic advice provided by the Policy Research function, the PSC invested in *knowledge and creativity* within the domain of human resource management.

The PSC will therefore continue to provide support to all government objectives and priorities as a key partner in shaping an effective and respected Public Service. In certain cases where its mandate allows, it have a more direct means of realizing the government's goals.

Section 4: Financial Performance

4.1 Financial Performance Overview

1. In 1997-98, the PSC has continued to implement appropriate measures to meet its financial commitments under Program Reviews I and II while realigning its activities, systems and practices to better meet the new challenges facing the Public Service.
2. PSC total authorities for 1997-98 amount to \$121.9M against actual recorded spending of \$110.9M. Major variances between total authorities and actual spending are attributable to funds transferred for the ice storm relief; the number of participants in *La Relève* initiatives; earlier departure of employees to meet Program Reviews I and II; unused funds in Special Measures Initiatives Programs; and unutilized funds in the Learning Subsidy.
3. The PSC financial performance is presented by business line consistent with the PRAS approved for 1998-99 and beyond for the following business lines: Resourcing, Learning, Recourse, Policy, Research and Outreach and finally Corporate Services. It is important to note that since the Estimates and Public Accounts statements, up to 1997-98 inclusively, have been prepared according to the valid PSC activity structure (in use for those years), it was required to prepare crosswalks where financial data is based on estimated amounts by business line.

4.2 Financial Summary Tables

Financial Table 1

A. Authorities for 1997-98

Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)

Vote		1997-98 Planned Spending	1997-98 Total Authorities	1997-98 Actual
Public Service Commission				
135	Program expenditures	100,024	107,675	98,725
(S)	Contributions to employee benefit plans	12,182	12,182	12,182
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	0	1,998	13
Total Agency		112,206	121,855	110,920

Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities

Financial Table 2

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)

Business Lines	FTEs (1)	Operating (3)	Capital	Voted Grants and Contri- butions	Sub Total: Gross Voted Expendi- tures	Statutory Grants and Contri- butions	Total Gross Expen- ditures	Less: Revenue Credited to the Revolving Fund	Total Net Expen- ditures
Resourcing	665	52,374	-	-	-	-	-	-	52,374
(total authorities)	666	57,280	-	-	-	-	-	-	57,280
(Actuals)	652	54,426	-	-	-	-	-	-	54,426
Learning	209	17,684	-	-	-	-	-	-	17,684
(total authorities)	213	18,988	-	-	-	-	-	-	18,988
(Actuals)	217	16,118	-	-	-	-	-	-	16,118
- Subsidy	-	2,798	-	-	-	-	-	-	2,798
(total authorities)	-	2,798	-	-	-	-	-	-	2,798
(Actuals)	-	1,776	-	-	-	-	-	-	1,776
- Staff Development and Training Revolving Fund	39	8,998	-	-	-	-	-	8,998	0
(total authorities)	39	10,996	-	-	-	-	-	8,998	1,998
(Actuals)	43	6,909	-	-	-	-	-	6,896	13
Recurse	66	4,422	-	-	-	-	-	-	4,422
(total authorities)	65	5,350	-	-	-	-	-	-	5,350
(Actuals)	67	5,300	-	-	-	-	-	-	5,300
Policy, Research and Outreach	137	14,641	-	-	-	-	-	-	14,641
(total authorities)	118	12,634	-	-	-	-	-	-	12,634
(Actuals)	135	11,179	-	-	-	-	-	-	11,179
Corporate Services (2)	228	20,287	-	-	-	-	-	-	20,287
(total authorities)	236	22,807	-	-	-	-	-	-	22,807
(Actuals)	236	22,108	-	-	-	-	-	-	22,108
Total	1,344	121,204	-	-	-	-	-	8,998	112,206
(total authorities)	1,337	130,853	-	-	-	-	-	8,998	121,855
(Actuals)	1,350	117,816	-	-	-	-	-	6,896	110,920
Other Revenues and Expenditures									
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund(4)									700
(total authorities)									700
(Actuals)									742
Cost of services provided by other departments									18,204
(total authorities)									18,204
(Actuals)									17,085
Net cost of the Program									131,110
(total authorities)									140,759
(Actuals)									128,747

- (1) The calculation of the 1997-1998 FTE actuals under the Resourcing business line pertaining to the Special Measures Initiatives Fund recoveries from other departments is estimated at an average salary of \$45K. There will be a FTE realignment in the 1999-00 ARLU to reflect organizational changes for the total program.
- (2) The Corporate Services business line includes the activities of the President and Commissioners; management systems and policies; finance, human resource management, informatics, internal audit and internal evaluation and other administrative and support services.
- (3) Includes contribution to employee benefit plans.
- (4) Consists of discretionary language training.

Note: Numbers in normal font are for planned spending (1997-1998 Part III as per PRAS).
Numbers in italic font denote Total Authorities for 1997-1998 (main and supplementary estimates and other authorities).
Numbers in bold font denote actual expenditures/revenues in 1997-1998.

Financial Table 3

Departmental Planned versus Actual spending by Business Line (thousands of dollars)

Business Lines	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Resourcing	54,065	51,551	52,374	57,280	54,426
Learning	31,272	30,789	20,482	23,784	17,907
Recourse	5,500	5,276	4,422	5,350	5,300
Policy, Research and Outreach	8,498	8,625	14,641	12,634	11,179
Corporate Services	23,777	21,535	20,287	22,807	22,108
Total	123,112	117,776	112,206	121,855	110,920

Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities.

Crosswalk between OPF Activities and PRAS Business Lines for 1997-98 Planned Spending (\$000's) (Includes Revolving Fund)

OPF - Activities Planned Spending

STAFFING

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
35,938	6,110	15,200	57,248
Monitoring & Information			
(1,510)	(257)	(149)	(1,916)
(262)	(45)	(3)	(310)
Staffing Policy			
(475)	(81)	(3)	(559)

EXECUTIVE PROGRAMS

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
3,779	642	1,270	5,691

TRAINING PROGRAMS

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
14,760	2,831	3,528	20,919
Policy			
0	0	0	0

APPEALS & INVESTIGATIONS

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
3,522	599	600	4,721

AUDIT & REVIEW

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
3,119	530	509	4,158
External Audit & Review			
(2,943)	(500)	(309)	(3,752)
Internal Audit/Evaluation			
(181)	(31)	(200)	(412)
Internal Reassignment			
5	1	6	12

ADMINISTRATION

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
12,682	2,155	4,632	19,469
Strategic Planning			
(1,498)	(255)	(887)	(2,640)
Communications			
(1,158)	(197)	(358)	(1,713)

PRAS Business Lines Planned Spending (Base)

RESOURCING

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
37,470	6,369	16,315	60,154

LEARNING

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
14,760	2,631	3,528	20,919

RECOURSE

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
3,522	599	600	4,721

POLICY, RESEARCH & OUTREACH

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
7,579	1,289	1,706	10,574

CORPORATE SERVICES

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
10,469	1,779	3,590	15,838

Realignment

Planned Spending (Final)

RESOURCING

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
(4,130)	(959)	(2,691)	(7,780)
33,340	5,410	13,624	52,374

LEARNING

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
57	0	(494)	(437)
14,817	2,631	3,034	20,482

RECOURSE

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
(231)	7	(75)	(299)
3,291	606	525	4,422

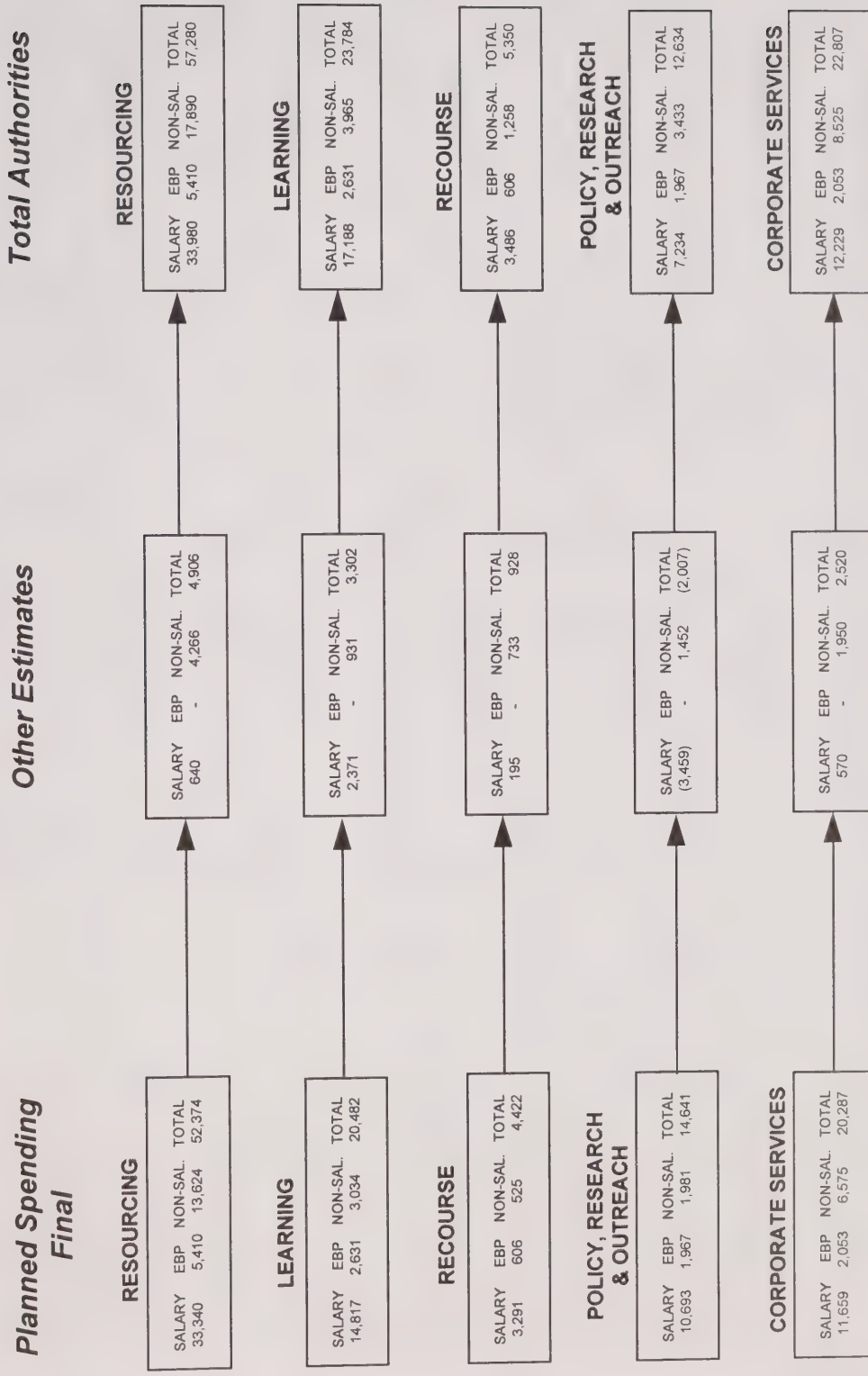
POLICY, RESEARCH & OUTREACH

SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
3,114	678	275	4,067
10,693	1,967	1,981	14,641

CORPORATE SERVICES

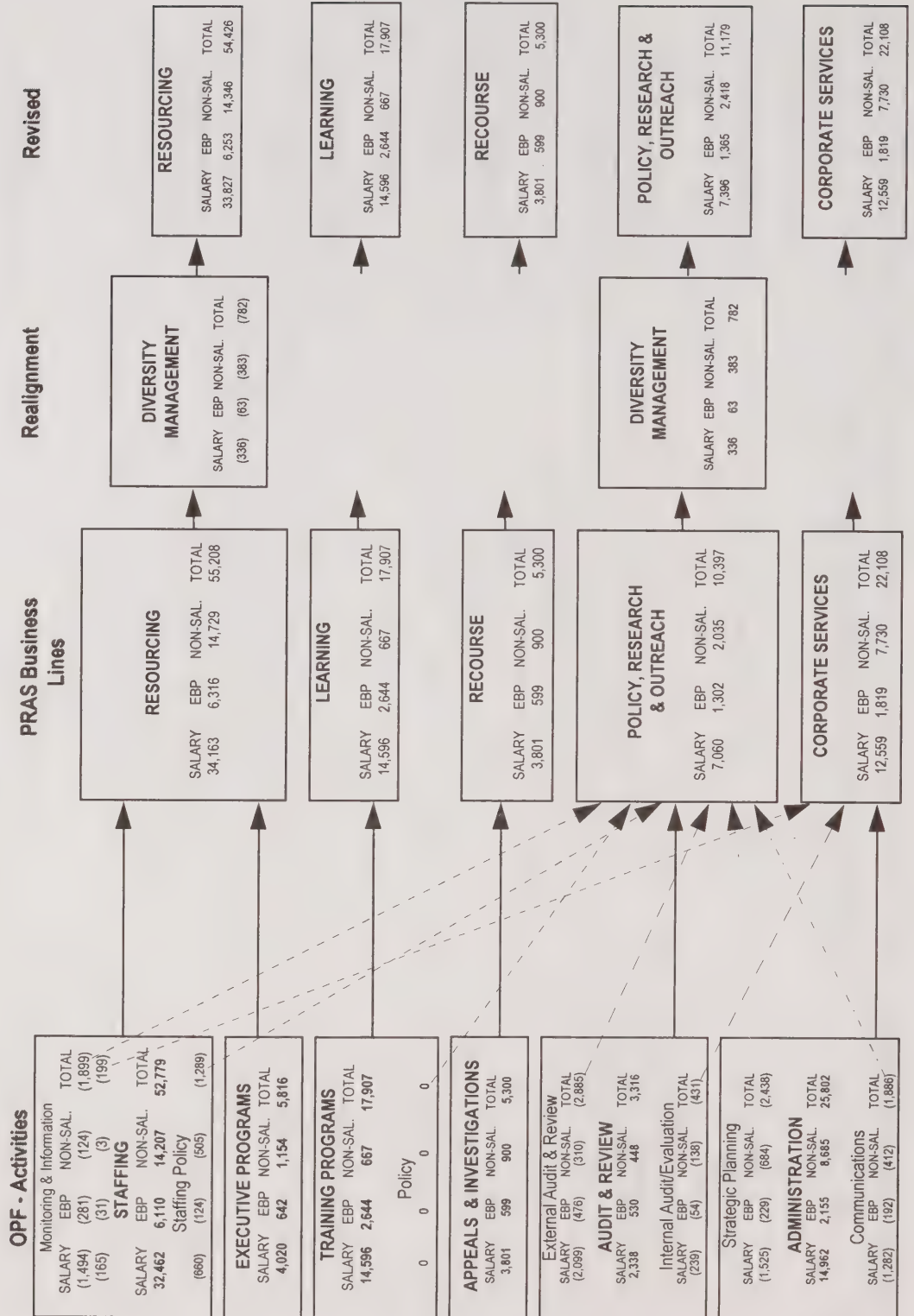
SALARY	EBP	NON-SAL.	TOTAL
1,190	274	2,985	4,449
11,659	2,053	6,575	20,287

Crosswalk from 1997-98 Planned Spending to Total Authorities (\$000's) (incl. Revolving Fund)



Crosswalk between OPF Activities and PRAS Business Lines for 1997-98 Public Accounts (\$'000's) (incl. Revolving Fund)

Financial Table 4C



Financial Table 5

Comparison of 1997-1998 Planned Spending and Total Authorities to Actual Expenditures
by Organization and Business Line

This is not applicable to PSC

Financial Table 6

Revenues Credited to the Vote by Business Line (thousands of dollars)

Business Line	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Revenues 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Learning					
- Staff Development and Training Revolving Fund	14,353	9,688	8,998	8,998	7,003
Total Revenues Credited to the Vote	14,353	9,688	8,998	8,998	7,003

Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities.

Financial Table 7

Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Line (thousands of dollars)

Business Line	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Revenues 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Learning					
- Discretionary Language Training Services	774	895	700	700	742
Sub total	774	895	700	700	742
Unplanned					
Total Revenues Credited to the Vote	774	895	700	700	742

Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities.

Financial Table 8**Statutory Payments by Business Line**

This is not applicable to PSC

Financial Table 9**Transfer Payments by Business Line**

This is not applicable to PSC

Financial Table 10**Capital Spending by Business Line**

This is not applicable to PSC

Financial Table 11**Capital Projects by Business Line**

This is not applicable to PSC

Financial Table 12**Status of Major Crown Projects**

This is not applicable to PSC

Financial Table 13**Loans, Investments and Advances by Business Line**

This is not applicable to PSC

Financial Table 14

Staff Development and Training Revolving Fund (thousands of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Operating Revenues	14,353	9,688	8,998	8,998	7,003
Operating Expenses	14,526	9,391	8,998	8,998	6,668
Gross Operating Profit or (Loss)	(173)	297	0	0	335
Other Revenues:					
Early Departure Incentives		-			1,878
Other Expenses:					
Provision for compensation		154			-
Employee termination benefit expenses		1,933			67
Net Profit (Loss) before retroactive adjustment		(1,790)			2,146
Retroactive adjustment relating to the transfer from Vote 5		1,058			
Profit or (Loss) for the year	(173)	(732)	0	0	2,146
Add items not requiring use of funds:					
Depreciation/Amortization	272	212	192	192	159
Provision for employee termination benefits	187	55	213	213	202
Provision for compensation		154			-
Loss on disposal of capital assets		159			134
Changes in working capital and other items	80	(2,284)	95	95	(2,602)
Investing activities:					
Acquisition of depreciable assets	(110)	(51)	(500)	(500)	(52)
Cash surplus (requirement)	256	(2,487)	0	0	(13)
Authority: cumulative surplus (drawdown)	6,276	4,847	5,822	5,822	6,832

Notes:

1. Other revenues and expenses and the retroactive adjustment represent costs and financing related to the special departure incentive programs.
2. Other items represent variations of the long-term provision for employee termination benefits and transactions accounted against the appropriation after March 31, the Early Departure Incentives and the retroactive adjustment relating to the transfer from Vote 5.

Financial Table 15

Contingent Liabilities

This is not applicable to PSC

Section 5: Other Information

5.1 Contacts for Further Information & Departmental Web Site

Ruth Hubbard

President of the Public Service
Commission
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
Canada
K1A 0M7
(613) 992-2788 (telephone)
(613) 996-4337 (fax)
r.hubbard@psc-cfp.gc.ca

Ginette Stewart

Commissioner
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
Canada
K1A 0M7
(613) 995-9051 (telephone)
(613) 996-4337 (fax)
g.stewart@psc-cfp.gc.ca

Mary Gusella

Commissioner
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
Canada
K1A 0M7
(613) 992-2644 (telephone)
(613) 996-4337 (fax)
m.gusella@psc-cfp.gc.ca

Jean-Guy Fleury

Senior Executive Director, Resourcing
and Learning Branch
L'Esplanade Laurier
300 Laurier Avenue West, West Tower
Ottawa, Ontario
Canada
K1A 0M7
(613) 992-0894 (telephone)
(613) 992-9905 (fax)
jean-guy.fleury@ms.psc-cfp.x400.gc.ca

Judith Moses

Executive Director, Policy Research and
Communications Branch

L'Esplanade Laurier

300 Laurier Avenue West, West Tower

Ottawa, Ontario

Canada

K1A 0M7

(613) 995-6134 (telephone)

(613) 995-0221 (fax)

judith.moses@ms.psc-cfp.x400.gc.ca

Amelita Armit

Executive Director, Corporate
Management Branch

L'Esplanade Laurier

300 Laurier Avenue West, West Tower

Ottawa, Ontario

Canada

K1A 0M7

(613) 992-2425 (telephone)

(613) 992-7519 (fax)

amelita.armit@ms.psc-cfp.x400.gc.ca

Gilles Depratto

Director General, Recourse Branch

L'Esplanade Laurier

300 Laurier Avenue West, West Tower

Ottawa, Ontario

Canada

K1A 0M7

(613) 992-5418 (telephone)

(613) 995-6985 (fax)

gilles.depratto@ms.psc-cfp.x400.gc.ca

Information on the Public Service Commission may be obtained from the departmental web site at:

<http://www.psc-cfp.gc.ca/>

5.2 Legislation Governing the Public Service Commission

Legislation assigning exclusive functions and responsibilities to the PSC

Public Service Employment Act

R.S.C. 1985, c. P-33 as amended

Legislation directly impacting on PSC functions

A. *Canadian Human Rights Act*

R.S.C. 1985, c. H-6 as amended

B. *Official Languages Act*

S.C. 1988, c. 38

C. Canadian Charter of Rights and Freedoms,
Part I of Constitution Act, 1982 being schedule B
of the Canada Act 1982 (U.K.), 1982, c.11

Legislation containing responsibilities which Treasury Board assigns to, shares with or impacts on the PSC

Financial Administration Act

R.S.C. 1985, c. F-11 as amended

Employment Equity Act

S.C. 1993-94-95, c. 44

5.3 Statutory Annual Report and Other Departmental Reports

The following documents are available from the Public Service Commission:

PSC Annual Report (1996-97)

Internet address: <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/ann9697e.htm>

PSC Annual Report Highlights (1996-97)

Internet address: <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/highle.htm>

PSC Estimates Part III (1997-98)

Internet address: <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19971998/1psc97e.pdf>

PSC Report on Plans and Priorities (1998-99)

Internet address: http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19981999/rPSC_e.pdf

5.2 Lois régissant la Commission de la fonction publique

Loi attribuant des fonctions et responsabilités exclusives à la CFP

Loi sur l'emploi dans la fonction publique L.R.C. 1985, c. P-33 modifié

Lois ayant une incidence directe sur les fonctions de la CFP

A. *Loi canadienne sur les droits de la personne* L.C. 1985, c. H-6 modifié

B. *Loi sur les langues officielles* L.C. 1988, c. 38

C. Charte canadienne des droits et libertés, Partie I

de la Loi constitutionnelle de 1982, étant l'annexe B
de la Loi de 1982 sur le Canada (U.K.), 1982, c. 11

Lois contenant des responsabilités que le Conseil du Trésor attribue à la CFP, partage avec celle-ci ou ayant une incidence sur la CFP

Loi sur la gestion des finances publiques L.R.C. 1985, c. F-11 modifié

Loi sur l'équité en matière d'emploi L.C. 1993-94-95, c. 44

5.3 Rapports annuels statutaires et autres rapports ministériels

Les documents suivants sont offerts par la Commission de la fonction publique :

Rapport annuel de la CFP (1996-1997)

Adresse Internet : <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/ann9697f.htm>

Faits saillants du Rapport annuel de la CFP (1996-1997)

Adresse Internet : <http://www.psc-cfp.gc.ca/annrept/highl.htm>

Budget principal des dépenses de la CFP - Partie III (1997-1998)

Adresse Internet : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19971998/1psc97f.pdf>

Rapport sur les plans et les priorités (1998-1999)

Adresse Internet : http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/19981999/rPSC_f.pdf

Judith Moses
Directrice exécutive
Direction générale des politiques,
de la recherche et des communications
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 995-6134 (téléphone)
(613) 995-0221 (télécopieur)
judith.moses@ms.psc-cfp.gc.ca

Amelita Armit
Directrice exécutive
Direction générale de la gestion
ministérielle
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 992-2425 (téléphone)
(613) 992-7519 (télécopieur)
amelita.armit@ms.psc-cfp.gc.ca

Gilles Depratto
Directeur général
Direction générale des recours
L'Esplanade Laurier
300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest
Ottawa (Ontario)
Canada
K1A 0M7
(613) 992-5418 (téléphone)
(613) 995-6985 (télécopieur)
gilles.depratto@ms.psc-cfp.gc.ca

Pour avoir des informations sur la Commission de la fonction publique, consultez le site Web ministériel à l'adresse suivante :

<http://www.psc-cfp.gc.ca/>

Section 5 : Renseignements supplémentaires

5.1 Personnes ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires et sites Web du Ministère

Ruth Hubbard Présidente de la Commission de la fonction publique L'Esplanade Laurier 300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest Ottawa (Ontario) Canada K1A 0M7 (613) 992-2788 (téléphone) (613) 996-4337 (télécopieur) r.hubbard@psc-cfp.gc.ca	Ginette Stewart Commissaire L'Esplanade Laurier 300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest Ottawa (Ontario) Canada K1A 0M7 (613) 995-9051 (téléphone) (613) 996-4337 (télécopieur) g.stewart@psc-cfp.gc.ca
---	---

Mary Gusella Commissaire L'Esplanade Laurier 300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest Ottawa (Ontario) Canada K1A 0M7 (613) 992-2644 (téléphone) (613) 996-4337 (télécopieur) m.gusella@psc-cfp.gc.ca	Jean-Guy Fleury Directeur exécutif principal Direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage L'Esplanade Laurier 300, avenue Laurier Ouest, Tour ouest Ottawa (Ontario) Canada K1A 0M7 (613) 992-0894 (téléphone) (613) 992-9905 (télécopieur) jean-guy.fleury@ms.psc-cfp.x400.gc.ca
--	--

Tableau financier 14

Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel (en milliers de dollars)

Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
14 353	9 688	8 998	8 998	7 003
14 526	9 391	8 998	8 998	6 668

Profit (perte) d'exploitation brute

Autres revenus :

Primes de départ anticipé

Autres dépenses :

Provision pour compensation indemnités de cessation d'emploi

Profit (perte) net de fonctionnement avant ajustement rétroactif

Ajustement rétroactif relié au transfert - crédit 5

Profit (perte) net pour l'exercice

Ajout des activités de fonctionnement

Amortissement

Provision pour indemnités de cessation d'emploi

Provision pour compensation

Perte sur aliénation d'immobilisations

Variation du fonds de roulement et autres éléments

Activités d'investissements :

Acquisition d'immobilisations

Autorisation (employée) fournie

Autorisation non employée reportée

Notes :

1. Les autres revenus et dépenses ainsi que l'ajustement rétroactif représentent les coûts et le financement reliés aux programmes de primes de départ.
2. Les autres éléments représentent les variations de la provision pour indemnités de cessation d'emploi à long terme et des transactions comptabilisées au compte du crédit annuel après le 31 mars, des primes de départ anticipé et de l'ajustement rétroactif relié au transfert du crédit 5.

Tableau financier 15

Passif éventuel

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 13

Prêts, investissements et avances par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 12

Etat des grands projets de l'Etat

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 11

Projets d'immobilisations par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 10

Dépenses en immobilisations par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 9

Paielements de transfert par secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 8

Paielements législatifs par secteur d'activité

Tableau financier 5
Comparaison des dépenses prévues de 1997-1998 et des autorisations totales aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité

Ce tableau ne s'applique pas à la CFP

Tableau financier 6

Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteur d'activité	Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Recettes prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Apprentissage :					
- Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	14 353	9 688	8 998	8 998	7 003
Total des recettes à valoir sur le crédit	14 353	9 688	8 998	8 998	7 003

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Tableau financier 7

Recettes à valoir sur le Trésor par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteur d'activité	Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Recettes prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Apprentissage					
- Services de formation linguistique non statutaire	774	895	700	700	742
Total provisoire	774	895	700	700	742
Total des recettes à valoir sur le Trésor	774	895	700	700	742

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure **Dépenses réelles 1997-1998 (en milliers de dollars) (comprend le Fonds renouvelable)**

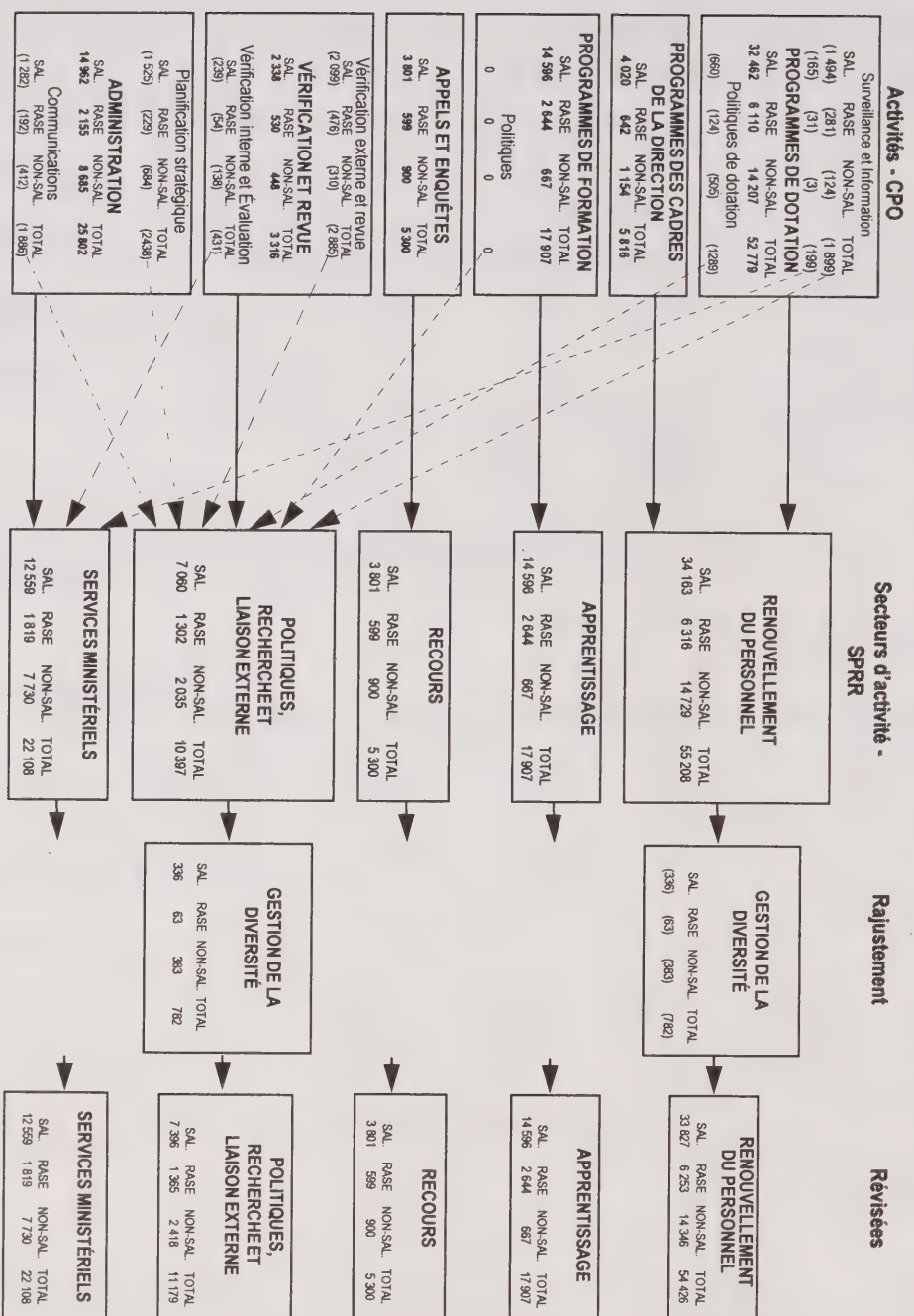


Tableau financier 4C

Concordance entre dépenses prévues et autorisations totales pour 1997-1998 (en milliers de dollars) (comprend le Fonds renouvelable)

<i>Dépenses prévues finales</i>	<i>Autres budgets</i>	<i>Autorisations totales</i>
RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL SAL. 33 340 RASE 5 410 NON-SAL. 13 624 TOTAL 52 374	SAL. 640 RASE - NON-SAL. 4 266 TOTAL 4 906	RENOUVELLEMENT DU PERSONNEL SAL. 33 980 RASE 5 410 NON-SAL. 17 890 TOTAL 57 280
APPRENTISSAGE SAL. 14 817 RASE 2 631 NON-SAL. 3 034 TOTAL 20 482	SAL. 2 371 RASE - NON-SAL. 931 TOTAL 3 302	APPRENTISSAGE SAL. 17 188 RASE 2 631 NON-SAL. 3 965 TOTAL 23 784
RECOURS SAL. 3 291 RASE 606 NON-SAL. 525 TOTAL 4 422	SAL. 195 RASE - NON-SAL. 733 TOTAL 928	RECOURS SAL. 3 486 RASE 606 NON-SAL. 1 258 TOTAL 5 350
POLITIQUES, RECHERCHE ET LIAISON EXTERNE SAL. 10 683 RASE 1 967 NON-SAL. 1 981 TOTAL 14 641	SAL. (3 459) RASE - NON-SAL. 1 452 TOTAL (2 007)	POLITIQUES, RECHERCHE ET LIAISON EXTERNE SAL. 7 234 RASE 1 967 NON-SAL. 3 433 TOTAL 12 634
SERVICES MINISTÉRIELS SAL. 11 659 RASE 2 053 NON-SAL. 6 575 TOTAL 20 287	SAL. 570 RASE - NON-SAL. 1 950 TOTAL 2 520	SERVICES MINISTÉRIELS SAL. 12 229 RASE 2 053 NON-SAL. 8 525 TOTAL 22 807

Tableau financier 4B

Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure **Dépenses prévues 1997-1998 (en milliers de dollars) (comprend le Fonds renouvelable)**

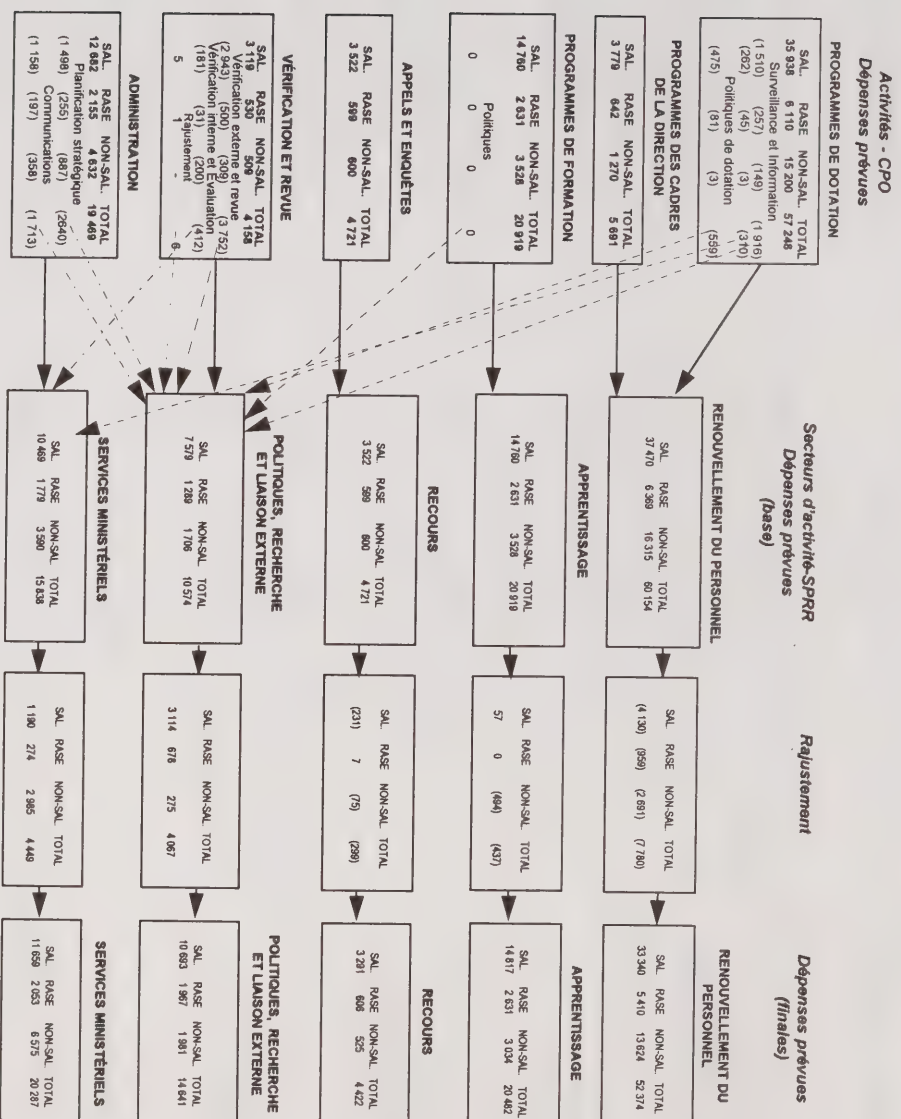


Tableau financier 4A

Tableau financier 3
Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Renouvellement du personnel	54 065	51 551	52 374	57 280	54 426
Apprentissage	31 272	30 789	20 482	23 784	17 907
Recours	5 500	5 276	4 422	5 350	5 300
Politiques, recherche et liaison externe	8 498	8 625	14 641	12 634	11 179
Services ministériels	23 777	21 535	20 287	22 807	22 108
Total	123 112	117 776	112 206	121 855	110 920

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Tableau financier 2
Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	ETP (1)	Fonctionnement (3)	Immobilisations	Subventions et contributions	Subventions et contributions prévues	Total Dépenses brutes	Moins : Recettes à valoir sur le Fonds renouvelable	Total Dépenses nettes
Renouvellement du personnel	665	52 374	-	-	-	-	-	52 374
(autorisation totale)	666	52 280	-	-	-	-	-	52 280
(Réelles)	652	54 426	-	-	-	-	-	54 426
Apprentissage	209	17 684	-	-	-	-	-	17 684
(autorisation totale)	213	18 988	-	-	-	-	-	18 988
(Réelles)	217	16 118	-	-	-	-	-	16 118
Subvention	-	2 798	-	-	-	-	-	2 798
(autorisation totale)	-	2 798	-	-	-	-	-	2 798
(Réelles)	-	1 776	-	-	-	-	-	1 776
Fonds renouvelable et de perfectionnement et de la formation du personnel	39	8 998	-	-	-	-	-	0
(autorisation totale)	39	10 996	-	-	-	-	-	1 998
(Réelles)	43	6 909	-	-	-	-	-	6 896
Recours	66	4 422	-	-	-	-	-	4 422
(autorisation totale)	65	5 350	-	-	-	-	-	5 350
(Réelles)	67	5 300	-	-	-	-	-	5 300
Politiques, recherche et liaison externe	137	14 641	-	-	-	-	-	14 641
(autorisation totale)	118	12 634	-	-	-	-	-	12 634
(Réelles)	135	11 179	-	-	-	-	-	11 179
Services ministériels (2)	228	20 287	-	-	-	-	-	20 287
(autorisation totale)	236	22 807	-	-	-	-	-	22 807
(Réelles)	236	22 108	-	-	-	-	-	22 108
Total	1 344	121 204	-	-	-	-	-	112 206
(autorisation totale)	1 337	130 853	-	-	-	-	-	121 855
(Réelles)	1 350	117 816	-	-	-	-	-	110 920
Autres recettes et dépenses								
Recettes à valoir sur le Trésor(4)								
(autorisation totale)	700	700						700
(Réelles)	742							742
Coût des services offerts par d'autres ministères								
(autorisation totale)	18 204							18 204
(Réelles)	18 204							18 204
Coût net du programme								
(autorisation totale)	131 110							131 110
(Réelles)	140 759							128 747

(1) Le calcul de l'utilisation des ETP en 1997-1998 associée aux recouvrements des ministères reflétant les dépenses du Fonds du Programme d'initiatives de mesures spéciales est estimé à une moyenne salariale de 45M\$. Il y aura rajustement dans la MJA/NR afin de mieux refléter les changements organisationnels au niveau du ministère. Les Services ministériels regroupent les activités de la présidence et des commissaires; les politiques et systèmes de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne et l'évaluation interne ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.

(2) Comprend les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés.

(3) Composé des services de formation linguistique non statutaire.

(4) Les chiffres des dépenses prévues sont en caractères ordinaires (Partie III de 1997-1998 loi que la SPRR). Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses/réelles en 1997-1998.

Nota:

(4) Les chiffres des dépenses prévues sont en caractères ordinaires (Partie III de 1997-1998 loi que la SPRR). Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses/réelles en 1997-1998.

4.2 Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau financier 1

A. Autorisations pour 1997-1998

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Credit	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Commission de la fonction publique			
135	Dépenses du Programme	100 024	98 725
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	12 182	12 182
(L)	Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	0	1 998
Total de l'organisme			
		112 206	121 855
			110 920

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

Section 4 : Rendement financier

4.1 Aperçu du rendement financier

1. En 1997-1998, la CFP a continué de mettre en place les démarches nécessaires afin de répondre aux obligations de l'Examen des programmes I et II tout en rajustant ses activités, systèmes et pratiques afin de mieux rencontrer les nouveaux défis qu'envisageait la fonction publique.
2. Les autorisations totales pour l'année financière 1997-1998 se chiffrent à 121,9 millions de dollars contre des dépenses réelles au montant de 110,9 millions de dollars. Les écarts importants entre les autorisations totales et les dépenses réelles sont attribuables aux ressources bloquées suite à notre aide financière résultant de la tempête de verglas; au nombre de participants aux initiatives de *La Relève*; aux départs d'employés plus tôt que prévu dans le cadre des réductions de l'Examen des programmes I et II; aux fonds inutilisés dans le Programme d'initiatives de mesures spéciales et dans la subvention du secteur Apprentissage.
3. Le rendement de la CFP est présenté par secteur d'activité tel qu'il apparaît dans la SPRR pour les secteurs d'activité suivants : Renouvellement du personnel, Apprentissage, Recours, Politiques, recherche et liaison externe et pour Services ministériels. Il est important de souligner que puisque le Budget des dépenses et les Comptes publics ont été préparés selon la structure de la CFP par activité (en vigueur pour ces années), il a été nécessaire de préparer des tableaux de concordance dans lesquels l'information financière est basée sur des montants prévus par secteur d'activité.

La CFP essaie de favoriser la réalisation de ces neuf priorités. Cependant, étant donné son rôle spécial en tant qu'organisme parlementaire indépendant, elle le fait surtout indirectement. La contribution la plus importante de la CFP à la réalisation de ces objectifs se fait par son rôle de partenaire clé dans la gestion globale des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale. Dans ce contexte, elle continue d'offrir un appui essentiel aux autres ministères et organismes gouvernementaux en les aidant à s'occuper directement de l'ensemble des priorités du gouvernement.

Même si elle exerce surtout une fonction de soutien, plusieurs des programmes de la CFP ont donné des résultats associés à deux de ces priorités. Ses campagnes et activités de recrutement, en particulier la campagne de recrutement postsecondaire, ses initiatives de perfectionnement comme le Programme de stagiaires en gestion et ses programmes d'embauche d'étudiants et d'étudiantes, grâce auxquels un grand nombre de jeunes gens se sont joints à la fonction publique fédérale, ont effectivement créé des occasions d'emploi pour les jeunes *Canadiens et Canadiennes*. Ces occasions ont pris la forme de postes à temps plein ou d'emplois de plus courte durée qui leur ont donné l'expérience essentielle pour des emplois ultérieurs plus permanents dans la fonction publique ou ailleurs.

En outre, grâce à sa participation à l'apprentissage, directement ou par l'entremise du secteur d'activité Apprentissage, ou grâce à la recherche effectuée, et aux conseils stratégiques offerts par la fonction Politiques et recherche, la CFP a investi dans le savoir et la créativité dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

La CFP continuera donc d'appuyer tous les objectifs et priorités du gouvernement en qualité de partenaire clé pour constituer une fonction publique efficace et respectée. Dans certains cas, lorsque son mandat le lui permet, elle a des moyens plus directs à sa disposition pour réaliser les objectifs du gouvernement.

- Pour un Canada plus fort
- Investir dans nos enfants
- Investir dans le domaine de la santé et des soins de qualité
- Vivre en sécurité dans nos collectivités
- Offrir des possibilités aux jeunes Canadiens et Canadiennes
- Investir dans le savoir et la créativité
- Accroître les possibilités offertes aux communautés autochtones
- Regard vers l'extérieur
- Célébration du nouveau millénaire

Dans le discours du Trône au 36^e Parlement, on a fait ressortir les priorités suivantes :

3.2.4 Priorités du gouvernement et questions horizontales

On a effectué une étude sur les options de ressourcement en matière de personnel dans la fonction publique fédérale. Au nombre des options de rechange, il y a (dans le cas des personnes qui ne sont pas des fonctionnaires) l'emploi temporaire, le travail à temps partiel en vertu d'un décret d'exemption et les agences d'aide temporaire et (dans le cas des fonctionnaires au sens de la LFPF), les mutations, l'emploi saisonnier, les affectations et les détachements. Cette étude a porté à l'attention de la CFP le fait qu'il y a eu un changement dans les méthodes d'embauche; on a délaissé les méthodes traditionnelles de dotation pour se tourner vers des options plus nouvelles de renouvellement du personnel, à l'appui d'un effectif occasionnel. L'information recueillie grâce à ces travaux a fait ressortir la nécessité d'un système de dotation intégré plus simple et a influencé, par exemple, les travaux réalisés sur un nouveau cadre de gestion des employés occasionnels. Les résultats permettront aux gestionnaires de prendre des décisions plus éclairées en ce qui concerne le renouvellement du personnel et de mieux comprendre l'évolution de la nature du travail.

« Options de ressourcement en matière de personnel »

Le rapport a été largement diffusé au sein de la collectivité de gestion des ressources humaines, soit à tous les directeurs des ressources humaines de la fonction publique fédérale et aux gestionnaires, représentants des employés et agents de dotation qui ont participé à l'étude. L'étude a été bien accueillie par les ministères et elle mettait l'accent sur le fait que toute réduction de l'usage des recours ou toute amélioration des résultats doit émaner de changements apportés aux pratiques de gestion dans le milieu de travail.

3.2.3 Vérifications, évaluations et examens principaux

En 1997-1998, la CFP a effectué un certain nombre d'examens. Les trois examens énumérés ci-après sont directement liés à trois de nos secteurs d'activité et donnent des informations pour améliorer le rendement de la CFP.

« Relever le défi : Recruter la prochaine génération de diplômés universitaires dans la fonction publique »

En octobre 1997, 2 537 étudiants et étudiantes universitaires canadiens ont participé à un sondage sur leurs aspirations professionnelles, de même que sur leurs perceptions et comportements en ce qui concerne le marché du travail. Cet examen avait trois objectifs : réunir des données qui mesureraient et examineraient les choix professionnels des diplômés universitaires de demain et les facteurs qui motivent ces choix; déterminer les incidences de ces facteurs sur le recrutement de la fonction publique; et faire des recommandations pour les campagnes de recrutement afin d'attirer des diplômés universitaires de haut calibre dans la fonction publique fédérale.

Les résultats de ce sondage serviront d'assise pour l'élaboration d'une stratégie de promotion et de communication visant à attirer des diplômés universitaires de premier plan dans la fonction publique fédérale, à accroître la visibilité des programmes de recrutement postsecondaire, et à susciter un intérêt chez les étudiants et les étudiantes universitaires pour des possibilités de carrière dans la fonction publique fédérale, tout en précisant que le renouvellement des ressources humaines est une priorité de la fonction publique.

« Recours - motifs et répercussions »

La Commission de la fonction publique a entrepris une étude approfondie de cas récents de recours afin de dégager des tendances dans la façon dont on utilise les recours ou dans les répercussions qui en découlent. D'après la recherche effectuée, les appels et les enquêtes sur des mutations et autres questions relevant de la L.F.F.P. sont utilisés dans des cas relativement peu nombreux, et les principales causes des recours sont liées à la culture organisationnelle, au style de gestion, au manque de communication et de transparence et au milieu de travail lui-même, plutôt qu'aux erreurs dans la conduite des processus de dotation.

► L'amélioration des pratiques et procédés financiers et administratifs, y compris l'élaboration de la Stratégie d'information financière (SIF), a permis la mise en oeuvre de méthodes de contrôle et de gestion d'après les résultats au sein de l'organisation.

Informatique

Les Services ministériels ont mis sur pied un Comité directeur interministériel pour s'occuper de la régie de la TI à la CFP et ont établi un plan d'action pour les problèmes de conformité à l'an 2000 (l'infrastructure TI et les systèmes de données opérationnelles de la CFP seront fins prêts pour l'an 2000 en mars 1999). Le développement direct d'un milieu de technologie de l'information cohérent, adaptable et sûr permet de satisfaire aux besoins de plus en plus variés d'amélioration du soutien technologique.

Gestion des ressources humaines

Pour appuyer les pratiques en matière de ressources humaines de la Commission de la fonction publique et son objectif de servir de modèle de gestion des personnes au gouvernement, les Services ministériels ont élaboré un cadre de gestion des ressources humaines pour la CFP. Ce cadre sert d'assise pour la mise en oeuvre d'une approche de gestion des RH fondée sur les compétences. La CFP a également conçu un module de planification des RH dont la mise en oeuvre devrait être achevée en 1998-1999 et elle a effectué des analyses démographiques et mis en oeuvre, en collaboration avec des organismes centraux, un programme d'affectations du personnel administratif et de soutien, et de gestion de la réserve de personnes de talents de niveau EX moins 1. La CFP est à mettre en oeuvre le plan d'action de *La Relève interne* présenté au Bureau du Conseil privé.

Secrétariat de la Commission

Le Secrétariat de la Commission appuie la conduite officielle des affaires publiques et la prise de décisions de la Commission, et donne des conseils stratégiques et un appui organisationnel à la Commission. Les principaux résultats du Secrétariat en 1997-1998 ont été l'élaboration d'un nouveau règlement interne appuyant le processus général de prise de décisions de la Commission, une meilleure diffusion des décisions, et l'amélioration de la banque d'information de la Commission. Le Secrétariat continuera de mieux faire comprendre aux intéressés (internes et externes) le rôle de la Commission sur le plan du leadership et de la conduite des affaires publiques.

Politiques et orientation stratégique

Les priorités des Services ministériels en 1997-1998 ont été de fournir des politiques et une orientation stratégique à la direction de la CFP en matière de finances, d'administration, de gestion des ressources humaines et d'informatique, et de veiller à ce que les services et les systèmes centraux appuient les décisions et plans clés, les activités de programmes et les initiatives.

Les principaux défis pour l'exercice 1997-1998 étaient de redéfinir et de remodeler l'infrastructure des Services ministériels afin d'être plus à la hauteur de la nouvelle orientation stratégique et du repositionnement de la CFP, d'intégrer la planification opérationnelle de l'organisation, les rapports, la surveillance, et les cadres et les systèmes de responsabilisation, et d'optimiser l'investissement actuel de la CFP dans la technologie.

En 1997-1998, la principale stratégie adoptée par les Services ministériels a été d'améliorer le rendement et la stabilité de ses systèmes, de contribuer à la convergence des compétences du personnel de la CFP vers les priorités clés de la CFP, et de fournir des outils pour appuyer la prise de décisions de la Commission et de la direction de la CFP.

Les principales réalisations des Services ministériels en 1997-1998 concernent les fonctions des finances, de l'informatique, de gestion des ressources humaines et le Secrétariat de la Commission. Ces résultats ont contribué à l'objectif des Services ministériels qui est de devenir un centre d'expertise fonctionnelle qui aide les gestionnaires de la CFP à atteindre leurs objectifs stratégiques, à gérer en fonction des résultats et à adopter des principes modernes de contrôle dans leur prise de décisions.

Finances

- Une expertise financière professionnelle a appuyé la restructuration de la CFP.
- La planification opérationnelle de l'organisation, le renouvellement du personnel et les rapports sur le rendement ont été intégrés à un cycle de gestion fondé sur les résultats, tandis qu'un remaniement du budget du cadre des ressources a été proposé et adopté par la haute direction pour faciliter la réaffectation des ressources.

* Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables au financement additionnel reçu pour le report et les coûts de primes de départ anticipé. Il n'y a pas d'écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles.

Services ministériels*		
Dépenses prévues	20 287 000 \$	
Autorisations totales	22 807 000 \$	
Dépenses réelles pour 1997-1998	22 108 000 \$	
* Note : d'après les tableaux de concordance financière		

Objectif	Description	Clients
Offrir des services et des systèmes centraux pour appuyer toutes les activités de programmes de la CFP.	Le secteur d'activité Services ministériels regroupe les activités de la présidente et des commissaires, les politiques ministérielles et la planification stratégique, les systèmes et les politiques de gestion, les finances, la gestion des ressources humaines, l'informatique, la vérification interne et l'évaluation interne, ainsi que d'autres services administratifs et de soutien.	Gestionnaires de la CFP Fonctionnaires de la CFP

3.2.2.5 Secteur d'activité : Services ministériels

Ces analyses ont facilité la prise de décisions concernant le renouvellement des cadres de direction et l'équité en matière d'emploi dans le cadre des initiatives de *La Relève*.

groupe des médecins (MD).

- l'établissement, en collaboration avec Santé Canada, de divers scénarios pour le
- l'établissement de modèles pour le groupe EX afin de faciliter la prévision des besoins en matière de recrutement et de perfectionnement;

l'analyse du marché du travail, notamment :

La CFP a entrepris un certain nombre d'initiatives concernant la gestion du savoir et

Recherche stratégique sur la fonction publique

En collaboration avec des spécialistes et d'autres intéressés des secteurs public et privé ainsi que des organismes bénévoles, la CFP a entrepris diverses initiatives de recherche en 1997-1998. Ces initiatives ont permis d'échanger énormément de connaissances et de comprendre les problèmes stratégiques associés aux ressources humaines et les défis que le secteur public devra relever à court, à moyen et à long terme.

Seule et en collaboration avec d'autres intervenants clés, la CFP a livré divers produits de recherche à valeur ajoutée. Ces recherches et ces conseils stratégiques ont aidé à situer le débat et à mieux faire connaître les questions stratégiques associées à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Professeur Yehzekel Dror

En collaboration avec le CCG, la CFP a fait venir au Canada, le professeur Yehzekel Dror, un universitaire israélien de grand renom, spécialiste des questions comme l'élaboration de politiques, la conduite des affaires publiques, la gestion de crises, le leadership et les conseils aux gouvernants. Il a offert à la haute direction et aux fonctionnaires une série d'activités utiles d'apprentissage sur les notions d'une fonction publique de type delta et la capacité requise en matière d'élaboration de politiques publiques.

Surveillance et analyse de la santé et du rendement de la fonction publique

En 1997-1998, la Commission de la fonction publique a participé à la surveillance et à l'analyse de la santé et du rendement de la fonction publique de diverses façons : des exercices d'analyse des risques pour évaluer la dotation et quelques études (*Recours - motifs et répercussions, Options de ressourcement en matière de personnel*) - pour avoir plus de détails sur ces études, voir la section 3.2.3); et dans le contexte de la Réforme de la dotation, l'élaboration de notions, de principes et d'un cadre pour le nouveau régime de responsabilisation en matière de dotation entre les ministères et la CFP.

Exemple de décrets d'exemption approuvés en 1997-1998 :
• Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

Pour favoriser la collaboration du secteur privé, ce ministère a entrepris au cours des dernières années quelques projets de recherche dans ses 18 centres de recherche avec la participation de l'industrie. Dans le cadre de ces projets de recherche, différentes industries contribuent financièrement à des projets de recherche en fournissant la totalité ou une partie (habituellement 50 p. 100) des fonds nécessaires. Dans la plupart des cas, les entreprises essaient d'utiliser des scientifiques ou des techniciens à leur emploi ou qu'ils connaissent bien et estiment compétents. Le décret donne au ministère plus de latitude pour recruter et nommer, pour une période déterminée, certains participants de l'extérieur de la fonction publique, pendant une période d'essai d'environ deux ans au Centre de recherches et de développement sur l'horticulture à Saint-Jean-sur-le-Richelieu et au Centre de recherches de Lethbridge.

- *Mobilité accrue* : La CFP a élaboré un nouveau règlement et des lignes directrices en étroite collaboration avec les syndicats, les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor afin de permettre la mutation de fonctionnaires entre des groupes professionnels.
- *Perfectionnement de cadres de direction* : Comme les sous-ministres songent à accroître la réserve de candidats et de candidates pour le PPQ SMA, la CFP a modifié la réglementation pour permettre l'inclusion d'employés d'autres groupes en plus de ceux du groupe des cadres de direction. Ce règlement est entré en vigueur au printemps de 1998.
- *Embauche d'étudiants et d'étudiantes* : La CFP a proposé des mécanismes pour faciliter la nomination des étudiants et des étudiantes à qui les ministères ont consacré du temps et offert de la formation. La politique révisée, et le décret d'exclusion et règlement modifiés, approuvés au début de 1998-1999, favorise l'embauche d'étudiants et d'étudiantes afin de constituer une réserve de personnes qualifiées pour des nominations futures dans la fonction publique.

La CFP a également adopté des décrets d'exemption, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, lorsque il est impossible ou qu'il n'est pas dans l'intérêt public d'appliquer les dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Elaboration de politiques et de règlements, et prestation de conseils en la matière

La CFP est un centre d'expertise qui donne des conseils en matière de politiques et de règlements en tenant compte de la législation existante touchant la dotation et elle a ainsi une incidence directe sur la gestion des stratégies de gestion des ressources humaines et des gens au gouvernement fédéral. Voici des exemples de conseils stratégiques et de règlements élaborés :

Résultats pour 1997-1998 :

Fournir aux Canadiens et Canadiennes :

- une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, principes régissant une fonction publique professionnelle
- la reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques
- une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite.

* Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables à un rajustement des ressources afin de rencontrer les priorités de la CFP. Les écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles résultent du fait que la CFP a restructuré son organisation à la mi-année et n'a pas pu compléter les initiatives prévues dans le cadre de cet exercice financier.

Politiques, recherche et liaison externe*			
Dépenses prévues	14 641 000 \$		
Autorisations totales	12 634 000 \$		
Dépenses réelles pour 1997-1998	11 179 000 \$		
* Note : d'après les tableaux de concordance financière			

- On a également élaboré, en collaboration avec deux ministères (Travaux publics et Services gouvernementaux ainsi qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada), un processus qui a permis de faire l'essai d'un guichet unique pour mener des enquêtes sur des plaintes de harcèlement.

3.2.2.4 Secteur d'activité : Politiques, recherche et liaison externe

Objectif	Description	Clients
Fournir des connaissances, de l'information, de la réflexion stratégique et des conseils nécessaires pour appuyer la capacité de la Commission de la fonction publique dans sa fonction de chef de file d'une fonction publique indépendante, professionnelle et représentative.	Ce secteur d'activité permet d'évaluer, de faire rapport, de donner des conseils, et d'établir des politiques dans les domaines faisant partie du mandat de la CFP. Les services associés à ce secteur d'activité sont offerts par l'entremise de la Direction générale des politiques, de la recherche et des communications. Il comprend les activités traditionnelles de la CFP comme la vérification externe, l'évaluation de l'efficacité, les communications, les politiques et la législation en matière de dotation, la gestion de l'information, la planification et la recherche stratégiques, ainsi que des activités nouvelles ou améliorées comme la surveillance, l'élaboration et l'analyse de programmes stratégiques.	Public canadien Parlementaires

En plus d'une approche structurée à la rétroaction régulière des clients sur tous ses services de recours, la CFP a revu ses troupes d'information sur les recours et les séances de formation et d'information données aux intéressés. Les résultats anticipés sont des gestionnaires de la fonction publique qui seront mieux informés sur le processus de recours, et l'ensemble de la fonction publique qui connaîtra davantage ses droits et les diverses possibilités en matière de recours.

Ces troupes d'information, ainsi que la liste des décisions des comités d'appel, sont disponibles sur le site Web de la CFP.

Partenariats

La Direction générale des recours a favorisé et développé des « partenariats » et, en collaboration avec des ministères et des syndicats, elle a travaillé à simplifier les mécanismes de recours et à trouver des domaines dans lesquels on pourrait utiliser des méthodes personnalisées de règlement extrajudiciaire de conflits.

Les résultats obtenus jusqu'à présent sont l'élaboration de projets comportant des expériences de médiation, des conférences préparatoires et de règlement. En voici quelques exemples précis :

- Revenu Canada a accepté de participer aux discussions sur le projet de règlement rapide des conflits. Pour définir les paramètres du projet, une rencontre avec des représentants du ministère et de la DGR aura lieu bientôt.

- Un projet d'expérimentation de la médiation des appels avec le SCC (Service correctionnel du Canada) est présentement en cours. On a offert la médiation dans tous les cas et elle est bien accueillie par toutes les parties. Une première séance de médiation a donné de bons résultats en juillet 1998 et il y en aura d'autres. On fera une évaluation des forces et des faiblesses du projet ainsi que des résultats au début de 1999. Ces initiatives donnent aux parties l'occasion de régler leurs différends dans un contexte non accusatoire avant d'avoir recours à des processus plus officiels et plus longs.

travail ou plus près du milieu de travail tout en demeurant le fournisseur de mécanismes de recours pour des questions non résolues par les ministères concernant la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et la Politique sur le harcèlement en milieu de travail.

Conformément à cette approche, la CFP a entretenu des relations avec des ministères et des syndicats dans le domaine des recours en leur demandant de faire preuve de plus de souplesse dans la résolution des conflits avant l'intervention de la CFP.

L'éducation et l'accent mis sur le règlement extrajudiciaire des conflits par la CFP ont amené les ministères à s'intéresser à la médiation comme mécanisme de règlement extrajudiciaire de conflits et à adopter des politiques et procédures internes de règlement des problèmes en milieu de travail avant qu'ils ne dégénèrent ou ne se rendent à la CFP. Quelques ministères ont déjà mis en oeuvre de telles politiques, notamment la GRC, le MPO, le MDN, RC, le SCC et la CFP.

Rétroaction des clients

La Direction générale des recours a maintenu et accru l'accent mis sur la clientèle grâce à : l'établissement d'un groupe consultatif national sur les recours composé de représentants de onze ministères, du Secrétariat du Conseil du renouvellement du personnel, du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Conseil national de dotation, de huit représentants de la CFP et de cinq représentants des employés. On a élaboré cette rétroaction des clients afin d'être en mesure de régler rapidement des problèmes dans le domaine des recours. La Direction générale des recours a donc élaboré un Plan d'action afin de mettre en oeuvre des solutions à ces problèmes qui ont été identifiés comme des priorités et elle a déjà pris certaines mesures.

Les résultats obtenus jusqu'à présent sont les suivants :

- La Direction générale des recours a commencé à organiser des audiences à la fin de la période de divulgation de 45 jours (à moins qu'une prorogation de la période n'ait été demandée et accordée) qui, en retour, permettent de compléter le processus plus rapidement.
- La Direction générale des recours a aussi entrepris la fusion du Bureau du greffier (appels) et l'Unité de compétence et de gestion des cas afin de mieux servir ses clients par l'entremise d'un guichet unique.

Le règlement extrajudiciaire des conflits regroupe des techniques de résolution de conflits en milieu de travail ou plus près du milieu de travail qui remplacent des moyens officiels plus lents et plus coûteux, sans perte d'efficacité. Les conférences préparatoires, la médiation, les rencontres d'enquête et les négociations sont quatre des stratégies utilisées par la CFP. En 1997-1998, 28,8 p. 100 des 73 plaintes ont été résolues grâce à la médiation comparativement à 21,3 p. 100 (13) des 61 plaintes en 1996-1997.

En 1997-1998, la CFP a commandé la préparation d'un document (Starchuk & Shoemaker) pour informer et faire rapport sur les fonctions de recours de la CFP et sur les principes et procédures régissant ces fonctions. Suite aux recommandations faites dans ce document, la CFP a commencé à jouer un rôle de facilitation, sur demande, avec les ministères et les représentants des employés pour résoudre des conflits en milieu de

Usage accru du règlement extrajudiciaire des conflits (REC)

Résultats pour 1997-1998 :

Fournir aux Canadiens et Canadiennes :

- ▶ une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite.

* Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables au financement additionnel reçu pour le report et les coûts de primes de départ anticipé. Il n'y a pas d'écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles.

* Note : d'après les tableaux de concordance financière		
Recours*	Dépenses prévues	4 422 000 \$
	Autorisations totales	5 350 000 \$
	Données réelles pour 1997-1998	5 300 000 \$

connaissance de la langue seconde pour les EX. La formation linguistique continue ainsi de nous donner l'assurance que la fonction publique de demain sera capable d'offrir des services aux Canadiens et aux Canadiennes dans les deux langues officielles.

Nombre d'étudiants

Exercice financier	Obligatoire	Discretionnaire	Total
1997-1998	1 156	1 777	2 933
1996-1997	1 166	2 066	3 232
1995-1996	1 493	2 038	3 531
1994-1995	2 039	2 798	4 837
1993-1994	2 473	3 003	5 476

Source : La Direction générale du renouvellement du personnel et de l'apprentissage, CFP

3.2.2.3 Secteur d'activité : Recours

Objectif	Description	Clients
Fournir des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite, de manière à protéger l'intérêt public et à promouvoir, au moyen d'initiatives efficaces d'intervention et d'éducation, l'application du mérite, la justice, l'équité et la transparence.	Le secteur d'activité Recours entend les appels que logent des fonctionnaires à l'encontre de violations alléguées de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et de son Règlement, sur des questions telles que les nominations et les promotions. Il doit également enquêter sur les plaintes concernant des irrégularités touchant le processus de renouvellement du personnel qui ne sont pas sujettes à un appel, enquêter sur des plaintes de harcèlement en milieu de travail, et parvenir à un règlement dans les cas où les plaintes sont fondées. Il fournit aussi de la formation, des conseils et de l'aide aux ministères, aux syndicats, à d'autres organismes et aux particuliers.	Ministères Fonctionnaires Représentants des employés Le public canadien

Après une période de baisse de la demande de formation linguistique accompagnée d'une réduction correspondante des effectifs entre 1993 et 1996 (comme le montre le tableau ci-après), les demandes de formation linguistique se sont stabilisées en 1997-1998. Les services d'orientation de la CFP ont connu une hausse de 64 p. 100 des demandes d'examens et d'entrevues au cours de cette période, et les inscriptions aux cours en 1998-1999 sont en hausse. Cette augmentation est principalement attribuable au recrutement et à la dotation dans le cadre du renouvellement et du rajoutissement du personnel de la fonction publique, et à la politique de l'employeur concernant les exigences relatives à la

Taux de réussite de la formation linguistique

Entre 1993 et 1998, les étudiants et les étudiantes qui ont reçu une formation linguistique ont obtenu, en moyenne, un taux de réussite entre 97 et 98 p. 100.

En tant que deuxième élément du secteur d'activité, la formation linguistique aide à constituer une fonction publique compétente dans les deux langues officielles. À cette fin, la CFP offre une formation linguistique ainsi que des services d'orientation aux ministères et organismes du gouvernement fédéral.

Formation linguistique

- **Programmes et services d'apprentissage** - En collaboration avec d'autres organismes centraux et centres décisionnels s'intéressant à l'apprentissage, la CFP a travaillé à concevoir et à offrir des produits et services d'apprentissage nouveaux, rentables et pertinents qui contribuent à renforcer la capacité professionnelle de la fonction publique de réaliser les objectifs de renouvellement du personnel du gouvernement. Le programme de Formation et Perfectionnement Canada (FPC) est passé de 120 à 50 cours et met l'accent sur les besoins des groupes fonctionnels stratégiques identifiés et sur les besoins d'apprentissage particuliers de toute la fonction publique. Les cours de base du programme ont été repensés et mis à jour afin de satisfaire aux besoins découlant du travail fait par les CCA, notamment *Politiques : analyse et élaboration, Équité en matière d'emploi, La touche finale* et l'élaboration de *Les rouages du gouvernement*, une introduction aux affaires du gouvernement fondée sur la technologie élaborée en collaboration avec l'Institut sur la gouvernance.
- De plus, on est à conclure des partenariats avec des ministères et des sociétés privées. Par exemple, FPC offre le cours *Apprendre en vue du leadership* qui a été conçu et élaboré par Santé Canada.

Cette stratégie générale a permis d'axer et de coordonner les efforts de partenaires clés comme la CFP, le SCT et le CCG dans le domaine de l'apprentissage au gouvernement.

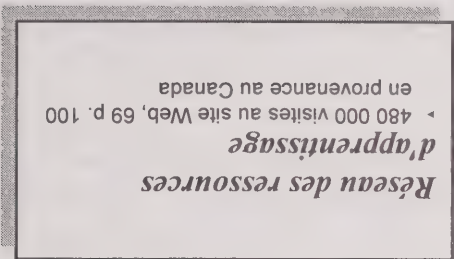
- **Comités consultatifs en matière d'apprentissage (CCA)** - Cinq CCA représentant les principaux groupes fonctionnels dans tous les ministères du gouvernement ont été créés en 1997-1998 pour prendre des décisions essentielles au sujet du programme général d'apprentissage. Ils sont au cœur du nouveau système de régie de la gestion de l'apprentissage. Quatre des cinq comités ont été établis pour élaborer des cadres d'apprentissage pour les groupes fonctionnels Contrôleurs, Ressources humaines, Cadres intermédiaires et Communications. On a également achevé les préparatifs nécessaires au lancement du CCA Politiques et nommé un président du CCA Politiques.

Par l'entremise des CCA, la Commission de la fonction publique travaille maintenant en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le CCG, le BCP, les administrateurs généraux et les clients des ministères et organismes fédéraux, ainsi que les bureaux régionaux aux échelles fédérale et provinciale pour offrir aux membres des collectivités particulières d'apprenants des programmes et services intégrés. Dans les plans d'action des CCA, on a constitué un bassin de connaissances et d'outils correspondants et trouvé des moyens pratiques et des activités pour appuyer le perfectionnement des compétences et ainsi contribuer au renouvellement dans toute la fonction publique.

- **Usages novateurs de la technologie** - Un des principaux moyens pratiques favorisant le développement d'une culture d'apprentissage continu, c'est le Réseau des ressources d'apprentissage (RA) -- une fenêtre accessible sur Internet pour la fonction publique du Canada. À titre de contribution à l'initiative de renouvellement du personnel du gouvernement

La Relève, le RA, depuis le 20 octobre 1997, est considéré comme un instrument utile pour la revitalisation de l'effectif de la fonction publique.

Le réseau donne accès à des didacticiels, à un centre de documentation, à un calendrier d'activités et à des forums de discussion pour partager les meilleures pratiques et favoriser la collaboration, ainsi qu'à des répertoires de spécialistes et d'organismes oeuvrant dans les milieux fédéraux de l'apprentissage et ailleurs.



En 1997-1998, un certain nombre d'initiatives entreprises dans le secteur d'activité Apprentissage avaient pour but de développer des produits et services destinés à constituer la capacité professionnelle de la fonction publique fédérale conformément à *La Relève*.

La CFP a mis en oeuvre une stratégie générale d'apprentissage à l'échelle de la fonction publique afin de satisfaire aux priorités du programme de renouvellement des ressources humaines du gouvernement. Cela s'est fait à l'appui des nouvelles orientations du Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor visant à constituer un effectif adaptable basé sur la connaissance dans la fonction publique fédérale. Les résultats atteints se sont articulés autour de trois éléments de la stratégie :

- l'utilisation des comités consultatifs en matière d'apprentissage
- des usages novateurs de la technologie
- des programmes et services d'apprentissage.

Stratégie générale d'apprentissage

Résultats pour 1997-1998 :

Offrir aux Canadiens et Canadiennes :

- une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu

* Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables au financement additionnel reçu pour le report et les coûts de primes de départ anticipé dans la formation linguistique et les indemnités de départ et les congés non payés dans Formation et Perfectionnement Canada. Les écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles découlent des épargnes dues aux départs d'employés plus tôt que prévu dans le cadre des réductions pour l'Examen des programmes II, ainsi que les fonds inutilisés dans la subvention au secteur Apprentissage. Au Tableau financier 2, on trouvera la ventilation de ce secteur d'activité.

Apprentissage*			
Dépenses prévues	20 482 000 \$		
Autorisations totales	23 784 000 \$		
Dépenses réelles pour 1997-1998	17 907 000 \$		
* Note : d'après les tableaux de concordance financière			

3.2.2.2 Secteur d'activité : Apprentissage

Objectif	Description	Clients
<p>Améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et les aider à satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou auxquels ils aspirent.</p>	<p>Le secteur d'activité Apprentissage comprend deux activités principales : la formation linguistique et le perfectionnement professionnel des non cadres.</p> <p>La formation linguistique évalue le potentiel de réussite des employés admissibles à la formation linguistique, offre la formation linguistique statutaire ou facultative dans les deux langues officielles et l'orientation associée, de même que des services de formation linguistique. Il est responsable de la conception et de l'élaboration des cours de langue seconde et des outils qui permettent de satisfaire aux exigences linguistiques des postes des ministères, et de la prestation d'une vaste gamme de services consultatifs, d'information et de coordination dans le domaine de la formation linguistique.</p> <p>Le Perfectionnement professionnel offre une gamme variée de services et de produits d'apprentissage à différents groupes cibles, dont les analystes de politiques, les cadres intermédiaires et les superviseurs, les spécialistes des ressources humaines, les contrôleurs, les analystes en communication et d'autres.</p>	<p>Des fonctionnaires qui viennent d'être embauchés</p> <p>Des fonctionnaires qui viennent d'être promus</p> <p>Des fonctionnaires dont les chefs ont jugé qu'ils avaient besoin de perfectionnement.</p>

Dans le contexte de l'initiative *La Relève*, le programme Échanges Canada en 1997-1998 :

- a aidé le Bureau du Conseil privé (BCP) à rédiger un protocole d'entente pour des discussions entre le greffier du Conseil privé et ses homologues des provinces visant à encourager l'utilisation d'ententes fédérales-provinciales aux fins du perfectionnement professionnel et de la mobilité. Jusqu'à présent, huit provinces ont signé des ententes officielles;
- a amorcé des discussions avec des représentants du gouvernement de la Colombie-Britannique afin d'étudier la possibilité de raviver l'intérêt pour un Programme d'Échanges Canada/Royaume-Uni; et
- a commencé à travailler avec des représentants des Affaires étrangères et Commerce international Canada (ABECIC) et du ministère d'État des États-Unis à l'établissement d'un programme d'échanges.

- **Programmes internationaux** - Le rôle des Programmes internationaux est de coordonner les efforts du gouvernement canadien en vue de favoriser la représentation du Canada au sein d'organismes internationaux et sa participation à ceux-ci. Programmes internationaux identifie et conseille des Canadiens et des Canadiennes très compétents qui désirent travailler pour des organismes internationaux. Plus de 400 séances d'orientation ont été données à des Canadiens et des Canadiennes en 1997-1998, ce qui a donné lieu à 47 affectations à des postes dans des organismes internationaux.

- **Représentation au niveau des cadres de direction** - La représentation des groupes désignés au niveau des cadres de direction demeure une priorité. On a surtout mis l'accent sur l'élaboration de stratégies de renouvellement des cadres de direction destinées à améliorer la représentation des Autochtones au sein du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC), et réagir à la suite de l'ordonnance du Tribunal canadien des droits de la personne dans l'affaire Alliance de la Capitale nationale sur les relations inter-raciales concernant la représentation des minorités visibles à Santé Canada.

* Le nombre de nominations et le nombre de candidats aptes à être nommés, mais devant suivre des cours de formation linguistique avant d'être nommés

Campagnes du	Programme de stagiaires en gestion			
		1995-1996	1996-1997	1997-1998
Candidatures internes	548	514	682	
Candidatures externes	1 445	1 982	2 244	
Nominations internes*	9	13	24	
Nominations externes*		24	27	54

► **Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP)** - Les initiatives de

La Relève pour le perfectionnement des cadres de direction ont été axées sur le perfectionnement des groupes de relève des cadres de direction afin d'assurer la constitution d'une réserve adéquate de candidats et de candidates internes pour combler les postes de cadres de direction dans l'avenir. En 1997-1998, en collaboration avec le groupe de travail *La Relève*, le Comité des hauts fonctionnaires (CHF), le Secrétaire du Conseil du Trésor et le Centre canadien de gestion, la CFP a donc essayé de faire approuver la restructuration du Programme Cours et affectations de carrière. Le CHF a donné son aval en octobre 1997.

Le programme CAP restructuré utilise un processus d'auto-identification des candidats et des candidates et permet ainsi à tous les fonctionnaires intéressés qui satisfont aux exigences de base de poser leur candidature. Les nominations sont faites à la suite de concours fondés sur le mérite, et une évaluation est faite en fonction des compétences générales en leadership des SMA telles que définies pour les niveaux de gestion; ainsi, les participants au CAP posséderont les compétences nécessaires pour être promus à des niveaux plus élevés. Le nouveau programme sera lancé en 1998 et comptera 80 participants, dont 60 du gouvernement fédéral et 20 des provinces et autres organisations.

• ***Echanges Canada*** - Echanges temporaire d'employés entre le gouvernement fédéral, des organismes du secteur privé et d'autres paliers de gouvernement. En exerçant cette fonction, entre autres objectifs, il encourage le perfectionnement des employés, particulièrement aux niveaux plus élevés de la fonction publique.

En 1997-1998, la CFP a entrepris un examen des opérations d'Echanges Canada afin qu'il soit stratégiquement positionné pour contribuer au renouvellement de la fonction publique. Elle a effectué un sondage auprès de 500 participants actuels et passés et cherché à obtenir du Secrétaire du Conseil du Trésor l'autorisation d'élargir son rôle, soit de faire des échanges avec des organismes internationaux du secteur privé et des gouvernements étrangers.

- À l'heure actuelle, ces programmes ne représentent qu'une petite partie de l'activité de dotation des postes et de perfectionnement des EX et l'ampleur de leurs incidences prévues ne pourra être mesurée qu'au cours des années à venir. Il faut attendre un certain temps pour faire une évaluation globale. Cependant, ils permettent d'identifier les personnes qui peuvent assumer des rôles de leadership maintenant et les cadres de direction ayant beaucoup de potentiel pour les préparer à exercer des rôles de leadership dans l'avenir.
- **Programmes de perfectionnement des cadres de premier échelon et des cadres intermédiaires** - La CFP offre des programmes destinés à perfectionner les cadres de premier échelon et les cadres intermédiaires. En 1997-1998, les efforts ont surtout porté sur ce qui suit :
 - Le tableau à la page suivante indique, pour les campagnes de recrutement de 1995-1996, 1996-1997 et 1997-1998, de nombre de candidatures internes et externes au PSG et les nominations actuelles. Ces données représentent les personnes qui ont été nommées ainsi que celles qui se sont qualifiées, mais devant suivre des cours de formation linguistique, avant d'être nommées. Par ailleurs, les données représentent les nominations pour chaque année de campagne, mais dont les nominations peuvent survenir après la fin de l'exercice financier.
 - Il y a eu une augmentation du nombre de candidatures internes et externes entre 1995-1996 et 1997-1998. Le nombre de candidatures montre l'intérêt pour des emplois dans la fonction publique fédérale et le ratio nominations/candidatures donne une bonne idée de la qualité des candidats et des candidates qui cherchent à joindre les rangs de la fonction publique fédérale.
- **Programme de stagiaires en gestion (PSG)** - Le PSG, un programme de recrutement et de perfectionnement, recrute des diplômés universitaires ayant démontré un potentiel en gestion et les perfectionne sur une période de quatre à cinq ans afin de les rendre admissibles à des postes de cadres intermédiaires. Le programme vise donc à constituer la réserve de futurs gestionnaires de la fonction publique. Le PSG accepte les candidatures de personnes titulaires d'une maîtrise qui ne font pas partie de la fonction publique et des fonctionnaires fédéraux titulaires d'un baccalauréat.

Renouvellement et perfectionnement des cadres intermédiaires et de direction

Un des rôles clés de la CFP est d'aider à faire en sorte qu'il y ait toujours un effectif de EX adéquat en place pour relever les défis auxquels la fonction publique fait face. En 1997-1998, la CFP a créé une équipe de renouvellement du personnel de direction afin de mieux satisfaire aux besoins de renouvellement et de perfectionnement des EX.

Parce qu'un grand nombre de cadres de direction du gouvernement fédéral seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années, la CFP continuera d'axer ses efforts sur la constitution d'une réserve suffisante de cadres intermédiaires et de direction qualifiés. Pour constituer une réserve de futurs cadres de direction capables de relever les défis de l'avenir et globalement représentatifs de la population active canadienne, la CFP a participé aux initiatives suivantes :

- des Programmes de perfectionnement des cadres supérieurs (PPQ SMA et PPACS);
- des Programmes de perfectionnement des cadres de premier échelon et des cadres intermédiaires (PSG et CAP);
- Échanges Canada;
- des Programmes internationaux; et
- la Représentativité au niveau des cadres de direction.

Les réalisations de ces initiatives en 1997-1998 sont les suivantes :

- **Programmes de perfectionnement des cadres supérieurs** - Dans la foulée de *La Relève*, la Commission de la fonction publique a lancé deux nouvelles initiatives à l'échelle de l'organisation en 1996-1997 : le *Programme de préqualification des sous-ministres adjoints* (PPQ SMA) et le *Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs* (PPACS). Les deux programmes ont été créés afin de s'assurer qu'il y ait une réserve adéquate de cadres supérieurs qualifiés dans la fonction publique pour relever les défis de l'avenir. Étant donné que le processus des demandes et celui de la sélection et de l'évaluation ont été initiés en janvier 1997 et se sont terminés à la fin de l'été de cette même année, il y a donc chevauchement sur deux périodes de rapport. Voici les résultats obtenus en 1997-1998 :

- **Réserve de cadres supérieurs qualifiés** : tel que mentionné au RMR de 1996-1997, il y a eu une bonne réponse aux deux initiatives - environ 460 candidatures ou 15 p. 100 de la population admissible se sont inscrits en 1996-1997. Globalement, par suite aux résultats du processus, un candidat sur six a réussi (76 candidats et candidates dans les deux programmes).

► *Utilisation de la nouvelle technologie* - En 1997-1998, la CFP a réalisé d'importants progrès et amélioré l'efficacité de son approche de recrutement de candidats et de candidates dans la fonction publique fédérale grâce au Programme de jumelage des gens et des emplois (JGE). Lancée en 1996, l'initiative de JGE a été conçue pour mettre en contact direct les chercheurs d'emploi et les ministères au moyen d'une base de données accessible par Internet. L'application de l'initiative aux autres programmes de recrutement est faite progressivement, ce qui permet de mettre à profit les caractéristiques développées pour un programme en l'intégrant au programme suivant.

Voici les résultats de l'initiative de JGE :

- *L'amélioration des produits* - Avec le site Web sur le recrutement et le système à réponse vocale interactive de la CFP, la population a maintenant accès aux possibilités d'emploi et à l'information qui s'y rapporte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. La CFP offre actuellement des outils aux candidats et aux candidates qui peuvent présenter leur demande d'inscription en ligne et profiter d'un service d'alerte postale qui les informe automatiquement, par courrier électronique, des emplois répondant aux critères qu'ils ont spécifiés dans leur demande.

- *L'amélioration des processus* - la CFP a entrepris la mise en oeuvre de la nouvelle technologie du JGE pour la campagne de recrutement postsecondaire de 1997-1998 : les possibilités d'emploi ont été affichées sur le site Web de la CFP et, au moyen d'une fonction informatique appropriée, les étudiants et les étudiantes ont pu présenter leur demande d'inscription en ligne. De plus, la CFP a élaboré des composantes de JGE pour d'autres programmes de recrutement tels que le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE). En 1997-1998, 25 p. 100 des étudiants et des étudiantes ont choisi de présenter leur demande en ligne. Enfin, au mois de mars 1998, en collaboration avec l'Agent principal de l'information et les grands ministères, la CFP a lancé sur Internet un site spécialisé qui relie directement les diplômés des collèges et des universités, ainsi que les spécialistes en GI/TT expérimentés, aux ministères fédéraux et constitue un guichet unique de recrutement pour les carrières en GI/TT à la fonction publique. Cette stratégie a été conçue pour traiter la question de l'adaptation informatique à l'an 2000. On trouvera de plus amples renseignements relatifs au défi de recrutement pour les carrières en GI/TT dans le *Rapport annuel 1997-1998 de la CFP*.
- *L'amélioration continue* - des composantes du JGE sont en cours d'élaboration pour d'autres programmes de recrutement, par exemple pour le recrutement général.

Jumelage des gens et des emplois

- Système à réponse vocale interactive qui donne accès, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, aux possibilités d'emploi
- Le Service d'alerte postale informe automatiquement les candidats et les candidates des emplois qui répondent aux critères qu'ils ont spécifiés
- 25 p. 100 des étudiants et des étudiantes présentent leur inscription en ligne
- 7,2 millions (220 000 séances d'utilisation par mois) de consultations du site Web sur le recrutement

La CFP entreprend diverses campagnes et activités de recrutement pour le compte des ministères et organismes fédéraux. Le Programme de recrutement postsecondaire (PRP) est l'une des composantes clés de l'initiative *La Relève* entreprise pour regarnir les rangs au niveau d'entrée dans la fonction publique. La CFP a également entrepris des activités de recrutement générales et spéciales afin de permettre aux ministères d'embaucher « juste à temps » du personnel expérimenté pour combler des postes pour des périodes déterminées et indéterminées. Enfin, la CFP exécute le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) et le Programme d'enseignement coopératif (CO-OP) qui sont conçus dans le but d'offrir une expérience de travail à des étudiants et des étudiantes au moyen d'affectations de courte durée dans la fonction publique.

La CFP a un rôle stratégique à jouer dans la définition et la mise en œuvre de nouvelles méthodes de recrutement capables de rejoindre les candidates et les candidats qualifiés afin de constituer un bassin de personnel représentant les deux communautés linguistiques officielles du Canada, les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et ce, dans le but de répondre en temps opportun aux besoins ministériels et du gouvernement dans son ensemble.

Recrutement

- À la lumière des résultats de cette étude, le Secrétariat du Conseil du Trésor a entrepris l'élaboration d'un nouveau programme de mesures positives. On trouvera plus de renseignements au sujet du PIMS et des réalisations qui s'y rapportent dans le *Rapport annuel 1997-1998 de la CFP*.
- les initiatives de mesures spéciales continuent d'être nécessaires dans la fonction publique fédérale;
 - le PIMS a eu une incidence positive sur l'adoption du principe d'équité en matière d'emploi par les ministères;
 - tout programme de mesures spéciales doit être conçu dans le contexte global de l'équité en matière d'emploi;
 - la gestion et la responsabilisation ont besoin d'être améliorées;
 - les groupes désignés doivent participer de manière significative à ces mesures;
 - nous avons fait preuve d'un optimisme exagéré en espérant que le PIMS pourrait transformer de manière significative la culture ministérielle à cet égard en quatre ans; et
 - il faudra plus de temps pour que des mesures spéciales puissent faire progresser le dossier de l'équité en matière d'emploi.

- **Programme d'initiatives de mesures spéciales** - Le Secrétaire du Conseil du Trésor, avec l'aide de la CFP, a terminé en novembre 1997 l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du Programme d'initiatives de mesures spéciales (PIMS). Les principales questions de l'évaluation portaient sur la responsabilité ministérielle et l'efficacité, l'instauration d'une nouvelle mentalité pour gérer la diversité, la rentabilité, les initiatives spéciales dont on aura besoin dans l'avenir et l'efficacité de la gestion du PIMS.
- L'évaluation a permis de constater que la représentation des quatre groupes désignés (soit les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap) avait augmenté dans la fonction publique au cours des dix dernières années, mais pas aussi rapidement que l'entrée des membres de ces groupes dans la population active canadienne. Voici les principales conclusions de l'évaluation :
- **Examen des systèmes d'emploi de la CFP** - En tant qu'employeur, la CFP est tenue par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de procéder à l'examen de ses systèmes d'emploi afin d'identifier les obstacles systémiques à l'emploi de membres des groupes désignés et d'éliminer ces obstacles. À la suite de la Phase I de cet examen, qui visait à évaluer dans quelle mesure la CFP était prête à mettre en oeuvre les exigences de la LEE, on a identifié trois domaines qui devraient être examinés en priorité au cours de la Phase II :
- les outils d'évaluation et les activités connexes du Centre de psychologie du personnel de la CFP;
- les systèmes utilisés par les bureaux régionaux de la CFP pour le recrutement général, la sélection et la présentation de candidats et de candidates à des postes autres que de direction au sein de la fonction publique; et
- les systèmes d'emploi utilisés par la CFP pour ce qui est de son propre personnel.
- Une enquête et un examen plus approfondis des domaines prioritaires seront réalisés au cours de la Phase II.
- **Programme d'initiatives de mesures spéciales** - Le Secrétaire du Conseil du Trésor, avec l'aide de la CFP, a terminé en novembre 1997 l'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du Programme d'initiatives de mesures spéciales (PIMS). Les principales questions de l'évaluation portaient sur la responsabilité ministérielle et l'efficacité, l'instauration d'une nouvelle mentalité pour gérer la diversité, la rentabilité, les initiatives spéciales dont on aura besoin dans l'avenir et l'efficacité de la gestion du PIMS.
- L'évaluation a permis de constater que la représentation des quatre groupes désignés (soit les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap) avait augmenté dans la fonction publique au cours des dix dernières années, mais pas aussi rapidement que l'entrée des membres de ces groupes dans la population active canadienne. Voici les principales conclusions de l'évaluation :

- Le gouvernement fédéral est depuis longtemps soucieux de constituer une main-d'œuvre représentative. En 1997-1998, la CFP s'est engagée dans des domaines visant l'amélioration de la représentativité.
- **Mise en oeuvre de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LEEF)** - La LEEF renforce la responsabilité confiée à la CFP en vertu de la LEEFP, à savoir s'efforcer d'atteindre ses objectifs en matière de représentativité dans tous les programmes et les services qu'elle offre. À ce jour, les efforts déployés pour appliquer la Loi se sont traduits par :

Équité en matière d'emploi

Rapport annuel 1997-1998 de la CFP.

Le but visé est de terminer la Réforme de la dotation en trois ans. De concert avec les ministères, les organismes et les représentants des employés, la CFP s'efforcera de rendre le système de dotation plus souple et plus efficace dans le cadre législatif actuel. La mise en oeuvre de la Réforme de la dotation sera élargie ensuite à tous les ministères et organismes ce qui entraînera la conclusion d'accords de délégation des pouvoirs, la responsabilisation et la présentation de rapports en ce domaine et, dans certains cas, la prise de règlements personnalisés. On trouvera plus de renseignements à ce sujet dans le

retireront de ces expériences.

- Les premières réalisations de la *Réforme de la dotation* sont les suivantes :
- *Sensibilisation accrue à l'égard de la marge de manoeuvre existante* : la CFP a conseillé aux ministères de recourir à la marge de manoeuvre prévue dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et les accords de délégation qu'ils ont conclus et les a incités à s'y en prévaloir.
 - *Sensibilisation accrue à l'égard de la Réforme de la dotation* : dans le cadre d'une importante initiative de communication, la CFP a renseigné les sous-ministres de chaque ministère au sujet de la Réforme de la dotation et des possibilités qu'elle offre pour les aider à atteindre leurs objectifs.
 - *Partenariats avec les ministères* : la CFP a retenu quatre ministères pour mettre à l'essai les projets de Réforme de dotation et partager leurs connaissances qu'ils

- l'attribution du plus grand nombre possible de responsabilités aux ministères en ce qui concerne la gestion de la dotation;
- la participation de parties intéressées (élaboration conjointe) dans la conception de régimes de dotation personnalisés afin de répondre aux besoins des ministères et organismes pour qu'ils mènent à bien leurs activités;
- l'adoption de mécanismes visant à favoriser le règlement informel et négocié des conflits portant sur des questions de dotation.

- la participation de parties intéressées (élaboration conjointe) dans la conception de régimes de dotation personnalisés afin de répondre aux besoins des ministères et organismes pour qu'ils mènent à bien leurs activités;

- l'adoption de mécanismes visant à favoriser le règlement informel et négocié des conflits portant sur des questions de dotation.

Au cours de l'*Examen consultatif de la dotation*, les ministères ont fait savoir qu'ils désiraient que le système de dotation soit modifié, car celui-ci était à leur avis trop axé sur les règles, trop centralisé et qu'il prenait trop de temps. En conséquence, l'initiative de la *Réforme de la dotation* a été mise sur pied pour apporter les changements suivants :

- axer les systèmes et les processus de dotation sur les valeurs plutôt que sur des règles;
- la responsabilisation des sous-ministres en matière de dotation interne sous les niveaux EX afin de décentraliser les pouvoirs en matière de dotation;

La Réforme de la dotation, qui est l'un des huit projets clés de *La Relève*, a pour but de rendre la dotation plus efficace au sein de la fonction publique fédérale. Ce projet a été entrepris pour rendre la gestion des ressources humaines plus efficace et plus des organismes et du gouvernement dans son ensemble.

Réforme de la dotation

- sensibilisation accrue à l'égard de la marge de manœuvre existante
- sensibilisation accrue à l'égard de la Réforme de la dotation
- partenariats avec les ministères

Réforme de la dotation

Résultats pour 1997-1998 :

Fournir aux Canadiens et Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite
- une fonction publique représentative.

* Les changements importants entre les dépenses prévues et les autorisations totales sont attribuables au financement additionnel reçu pour le report et les coûts de primes de départ anticipé. Les écarts significatifs entre les autorisations totales et les dépenses réelles découlent des fonds bloqués suite à notre aide financière résultant de la tempête de verglas, au nombre de participants aux initiatives de *La Relève*, et à des fonds inutilisés dans le Programme d'initiatives de mesures spéciales.

Renouvellement du personnel*		
Dépenses prévues	52 374 000 \$	
Autorisations totales	57 280 000 \$	
Dépenses réelles pour 1997-1998	54 426 000 \$	
* Note : d'après les tableaux de concordance financière		

3.2.2 Réalisations relatives au rendement des secteurs d'activité

Dans la présente section, on indique de manière détaillée le rendement de la CFP en 1997-1998 pour chaque secteur d'activité. Ainsi, pour chaque secteur, les informations suivantes seront fournies :

- objectif du secteur d'activité
- description du secteur d'activité
- clients du secteur d'activité
- dépenses prévues et dépenses réelles pour 1997-1998
- principaux résultats
- rendement en fonction des principaux résultats

Il est à noter que ce *Rapport sur le rendement* fournit des renseignements en fonction des principaux résultats tandis que les activités réelles sont celles qui avaient été planifiées dans la *Partie III du Budget des dépenses*. C'est pourquoi, dans les activités réelles, on observe un certain décalage entre les principaux résultats (selon la SPRR) et les initiatives entreprises (selon la planification de la *Partie III du Budget*). Au cours des prochaines années, grâce au nouveau cadre de rapport, le *Rapport sur le rendement* de la CFP témoignera d'une meilleure correspondance entre les initiatives planifiées et le rendement atteint.

3.2.2.1 Secteur d'activité : Renouvellement du personnel

Objectif	Description	Clients
Aider les ministères et organismes fédéraux à instaurer un système de renouvellement du personnel qui assure une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.	Le secteur d'activité Renouvellement du personnel comprend toutes les activités qui appuient la dotation déléguée et non déléguée, c'est-à-dire l'élaboration de programmes, l'administration de la délégation de la dotation, l'élaboration et la mise en oeuvre d'outils d'évaluation, le recrutement et l'avancement, et les initiatives en matière de diversité et d'équité en emploi. Il comprend aussi les programmes de renouvellement, d'échange et de perfectionnement du groupe des cadres de la direction. En outre, ce secteur est également responsable des initiatives d'équité en matière d'emploi, des programmes de perfectionnement, des activités relatives au réaménagement des effectifs et à l'administration des priorités ainsi que des programmes réalisés pour le compte du Conseil du Trésor.	Ministères Population canadienne

3.2 Réalisations en matière de rendement

3.2.1 Réalisations relatives au rendement ministériel

Commission de la fonction publique*		
Depenses prévues	112 206 000 \$	
Autorisations totales	121 855 000 \$	
Depenses réelles pour 1997-1998	110 920 000 \$	
* Note : d'après les tableaux de concordance financière		

Repositionnement de la CFP

En 1996-1997, la CFP a lancé le *Projet de gestion du changement* pour appuyer les objectifs que s'était fixés la Commission, à savoir jouer un rôle clé dans la gestion des ressources humaines, servir de modèle en ce qui a trait à la gestion des personnes dans tout le gouvernement et être un partenaire clé dans la facilitation du processus de renouveau et de changement au sein de la fonction publique. Des pressions tant internes qu'externes au gouvernement ont contribué à façonner les priorités de la CFP. Voici quelques-uns des changements clés qui découlent de cette initiative de changement :

- un changement organisationnel afin de mieux réaliser les programmes et fournir des services aux ministères, aux fonctionnaires et à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes;
- une réorientation des mécanismes de prestation des services afin de permettre la mise en oeuvre de la Réforme de la dotation et de nouvelles méthodes d'apprentissage;
- l'amélioration des processus internes reliés à la planification des activités, ainsi qu'aux systèmes et pratiques en matière de ressources humaines;
- une nouvelle vision afin de mieux orienter le personnel de la CFP;
- une meilleure compréhension des questions relatives aux structures, aux processus et à la culture qui sous-tendent un travail orienté vers les objectifs.

L'initiative sur le changement a fait du changement de processus la préoccupation centrale de la CFP, a permis de communiquer un message cohérent et concerté, et a facilité la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements et à les institutionnaliser. Ce changement est complétement aux plans établis par la CFP en ce qui concerne son propre plan interne pour *La Relève*.

Prévisions de rendement fondées sur la Partie III du Budget des dépenses 1997-1998

- un cadre de dotation qui appuie les valeurs que sont l'objectivité, la transparence et l'équité et qui suppose l'application des principes du mérite, de la compétence, de la représentativité et de l'efficacité; (section 3.2.2.1 - Réforme de la dotation);
- des conseils fournis en temps opportun au Secrétaire du Conseil du Trésor au sujet des résultats atteints par le Programme d'initiatives de mesures spéciales (PIMS); (section 3.2.2.1 - Équité en matière d'emploi);
- un groupe suffisant de cadres intermédiaires et de direction hautement qualifiés; (section 3.2.2.1 - Renouvellement et perfectionnement des cadres intermédiaires et de direction);
- un processus de recours indépendant, impartial, accessible et efficace; (tous les points de la section 3.2.2.3);
- une contribution à la satisfaction des besoins d'apprentissage des fonctionnaires afin qu'ils soient plus en mesure de mener à bien le programme gouvernemental de renouvellement; (section 3.2.2.2 - Stratégie générale d'apprentissage);
- un appui au Comité consultatif supérieur du Conseil du Trésor pour mettre en oeuvre des stratégies et des priorités d'apprentissage organisationnel dans l'ensemble de la fonction publique; (section 3.2.2.2 - Stratégie générale d'apprentissage);
- de nouveaux « Comités consultatifs en matière d'apprentissage » efficaces pour conseiller les gestionnaires; (section 3.2.2.2 - Stratégie générale d'apprentissage);
- une contribution à la création d'une fonction publique compétente dans les deux langues officielles; (section 3.2.2.2 - Formation linguistique);
- un rôle de leadership et la reconnaissance de l'organisme comme autorité dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la conduite des affaires publiques; (section 3.2.2.4 - Recherche stratégique sur la fonction publique);
- une réflexion innovatrice et stimulante, et l'interprétation critique des données pertinentes en vue d'alimenter les discussions et d'appuyer la prise de décisions; (section 3.2.2.4 - Recherche stratégique sur la fonction publique);
- un examen objectif et indépendant, pour le compte du Parlement, du bien-être de la fonction publique, à l'appui d'un cadre de ressources humaines sain; (section 3.2.2.4 - Surveillance et analyse de la santé et du rendement de la fonction publique);

3.1 Prévisions de rendement

3.1.1 Stratégie d'amélioration de la mesure du rendement

La Commission de la fonction publique est fermement déterminée à améliorer constamment sa capacité de mesurer le rendement. À ce jour, comme première étape dans l'amélioration de la mesure du rendement axé sur les résultats et des rapports, l'organisation a élaboré un cadre complet de mesure du rendement. Ce cadre expose les principales mesures en les reliant aux engagements en matière de résultat des secteurs d'activité. Lorsqu'on aura terminé la mise en oeuvre de ce cadre, celui-ci permettra à la CFP de mieux rendre compte de ses résultats au Parlement et ce, d'une manière claire et concise grâce au *Rapport sur le rendement* de la CFP. Comme la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) n'a été approuvée qu'au mois d'août 1997 (soit pendant la période visée par le présent rapport), il n'a pas été possible de se servir de ces mesures pour le *Rapport sur le rendement de 1997-1998*.

Afin de mettre en oeuvre cette stratégie, la CFP a entrepris d'identifier les écarts observés dans les indicateurs utilisés pour la mesure du rendement et de déterminer des plans d'action en vue de remédier à la situation dans l'avenir. Ainsi, la CFP veillera à ce que les mesures du rendement soient cohérentes d'un exercice de planification et de rapport à un autre. La CFP reconnaît que l'amélioration de la mesure du rendement est un investissement à long terme et un processus interactif et s'attend donc à ce que la mesure et les rapports sur le rendement soient précisés et améliorés chaque année.

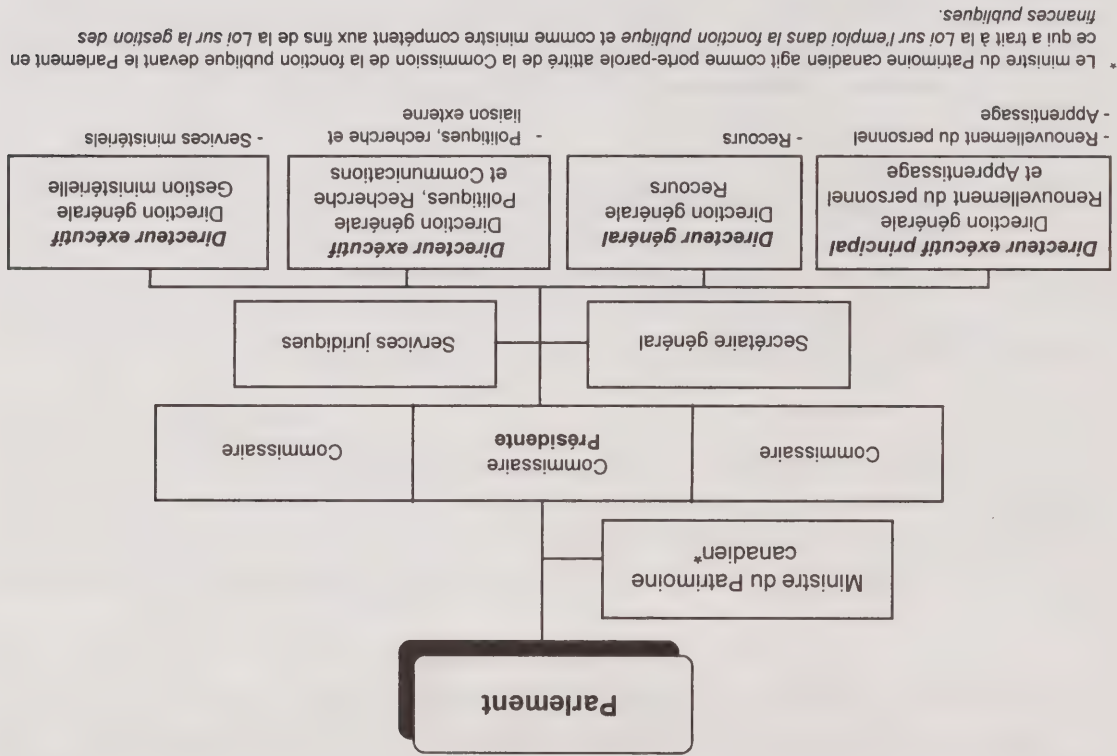
3.1.2 Prévisions de rendement fondées sur la Partie III du Budget des dépenses 1997-1998

La *Partie III du Budget des dépenses 1997-1998* de la Commission de la fonction publique a été déposée au printemps 1997 alors que la CFP menait encore ses activités selon l'ancienne structure. Le présent rapport sur le rendement est maintenant établi à partir de la structure des secteurs d'activité de la CFP qui a été approuvée en cours d'exercice, c'est pourquoi on observe un certain décalage entre les prévisions énoncées dans la *Partie III du Budget des dépenses* et les catégories utilisées pour rendre compte des résultats de chaque secteur d'activité. En raison de ce changement, les principales prévisions énoncées dans la *Partie III du Budget des dépenses* sont reprises ci-dessous, chacune d'elle étant accompagnée d'un renvoi aux renseignements sur le rendement qui figurent dans la partie narrative de la section sur les *Réalisations relatives au rendement des secteurs d'activité* du présent rapport.

2.3.2 Structure organisationnelle

La CFP a récemment entrepris un important changement organisationnel. La nouvelle structure de l'organisation comprend quatre directions générales responsables des cinq secteurs d'activité.

Organisation en fonction des secteurs d'activité



2.3.3 Tableau de concordance organisationnelle

La Commission de la fonction publique a continué de s'adapter et de modifier sa structure afin de répondre aux besoins et aux priorités en évolution de ses clients. La CFP a donc entrepris une importante restructuration au cours de l'exercice 1997-1998. En réalité, la CFP dispose maintenant :

- d'une nouvelle structure de secteurs d'activité;
- d'une nouvelle structure organisationnelle; et
- d'une nouvelle structure de rapport sur le rendement.

cours. Les plans et les rapports qui ont été présentés au BCP par les ministères ont fait ressortir des méthodes plus efficaces pour aborder les questions relatives à la gestion des ressources humaines grâce à des approches générales et collectives qui mettent l'accent sur les partenariats horizontaux, la collaboration et une bonne communication.

Le concept de partenariat et de partage des responsabilités est primordial pour la compréhension des résultats atteints dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

2.3 Organisation du ministère

2.3.1 Description des secteurs d'activité

Dans le but d'atteindre ses objectifs et respecter ses engagements, la Commission de la fonction publique a structuré ses activités en fonction des secteurs suivants :

Renouvellement du personnel : aider les ministères et organismes fédéraux à instaurer un système de renouvellement du personnel qui assure une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative de la société canadienne.

Apprentissage : améliorer la compétence professionnelle des fonctionnaires fédéraux et les aider à satisfaire aux exigences linguistiques des postes pour lesquels ils ont été sélectionnés ou auxquels ils aspirent.

Recours : fournir des mécanismes de recours indépendants à l'appui du principe du mérite, de manière à protéger l'intérêt public et à promouvoir, au moyen d'initiatives efficaces d'intervention et d'éducation, l'application du mérite, la justice, l'équité et la transparence.

Politiques, recherche et liaison externe : fournir des connaissances, de l'information, de la réflexion stratégique et des conseils nécessaires pour appuyer la capacité de la Commission de la fonction publique dans sa fonction de chef de file d'une fonction publique indépendante, professionnelle et représentative.

Services ministériels : fournir des services et systèmes centraux pour appuyer la Gestion ministérielle et toutes les activités de programmes de la CFP.

On trouvera un exposé plus détaillé des secteurs d'activité et de leurs clients à la section intitulée *Réalisations relatives au rendement des secteurs d'activité* du présent rapport.

gouvernement. En vertu des articles 5 à 13 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Secrétaire appuie le Conseil du Trésor dans son rôle de gestionnaire général et d'employeur de la fonction publique. Ses principaux domaines d'activités dans l'administration centrale de la fonction publique sont la gestion des dépenses, la gestion du personnel, la gestion des finances et de l'information, et l'administration interne.

Au chapitre de la gestion du personnel, le SCT est responsable de l'élaboration, de la diffusion et de l'évaluation des politiques touchant les ressources humaines, les langues officielles et l'équité en matière d'emploi, ainsi que des documents conçus pour aider les ministères à gérer leurs ressources humaines et promouvoir des relations employeur-employés efficaces au sein de la fonction publique.

Le Bureau du Conseil privé (BCP), sous la direction du greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, a trois responsabilités principales : conseiller et appuyer le premier ministre dans l'exercice de ses fonctions de chef du gouvernement, y compris la gestion du gouvernement fédéral; conseiller et appuyer le Conseil des ministres dans son ensemble et superviser les services fournis au Cabinet et à ses comités en matière d'orientations et de secrétariat; veiller à la qualité des services et des conseils spécialisés, professionnels et non partisans qui sont fournis au Premier ministre, au Conseil des ministres et à tous les Canadiens et les Canadiennes par la fonction publique.

En vertu du mandat d'appareil gouvernemental qui lui est confié, le BCP fournit des conseils et un appui pour les questions se rapportant aux prérogatives et responsabilités du Premier ministre en qualité d'architecte et de commissaire de notre système de gouvernement par l'exécutif, y compris des conseils et un appui concernant la structure, l'organisation et le fonctionnement du gouvernement, ainsi que sur les responsabilités et mandats ministériels.

Le Centre canadien de gestion (CCG) est le centre d'apprentissage du gouvernement fédéral qui est axé exclusivement sur le perfectionnement et la formation des hauts fonctionnaires fédéraux. Il s'adresse aux cadres de direction et aux fonctionnaires fédéraux qui ont démontré qu'ils avaient la capacité d'accéder à de tels rangs.

Le CCG offre des programmes de perfectionnement tels que le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de leadership chez le cadre de direction (LCD), le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et le Programme de gestion des cadres supérieurs (PGCS).

Les ministères du gouvernement fédéral, en vertu des lois et des politiques qui les régissent, sont responsables de l'exécution des programmes et de la prestation de services au gouvernement et à la population canadienne. Les ministères, de concert avec les groupes fonctionnels et les conseils fédéraux régionaux sont l'élément moteur en ce qui concerne les ressources humaines et particulièrement l'initiative *La Relève* qui est en

que le Programme de stagiaires en gestion (PSG), le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP), le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPQ) et le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQ SMA) dans le but d'aider les candidats prometteurs au niveau d'entrée des cadres de direction et ainsi constituer une réserve suffisante de cadres susceptibles de combler les vacances envisagées.

Équité en matière d'emploi

L'effectif de la fonction publique doit refléter la diversité de la société canadienne. Pourtant, à l'heure actuelle, les membres de quatre groupes désignés, soit les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap ne sont pas encore suffisamment représentés et répartis dans la fonction publique compte tenu de leur nombre dans la population active. Il ne s'agit pas là d'un nouveau défi, ni d'un défi qu'on pourra relever du jour au lendemain. Cependant, grâce au recrutement et à la collaboration de partenaires tels que le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission canadienne des droits de la personne, la CFP s'est engagée à faire en sorte que la fonction publique du XXI^e siècle soit plus représentative de ces groupes qu'elle ne l'est aujourd'hui.

2.2.4 Principaux partenaires de la CFP dans la gestion des ressources humaines

La Commission de la fonction publique travaille en collaboration avec d'autres organismes centraux, des ministères et d'autres organisations pour réaliser des initiatives en matière de gestion des ressources humaines ayant une incidence sur la fonction publique fédérale. Ses principaux partenaires en ce domaine sont le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du Conseil privé, le Centre canadien de gestion, d'autres ministères du gouvernement fédéral et dans certains cas, d'autres paliers de gouvernement et le secteur privé. On trouvera ci-après une brève description des rôles et responsabilités de ces divers intervenants :

La Commission de la fonction publique (CFP) est l'organisme indépendant chargé de nommer des personnes qualifiées dans la fonction publique, d'offrir des mécanismes de recours et d'examen de questions relevant de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP), d'offrir des programmes de formation et de perfectionnement et de s'acquitter d'autres responsabilités prévues dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a la responsabilité d'aider le gouvernement du Canada à gérer les ressources humaines, financières, d'information et de technologie et ce, de la manière la plus appropriée pour appuyer les objectifs et les priorités du

2.2.3 Défis

La CFP s'efforce constamment d'améliorer le niveau de service et d'aider le reste de la fonction publique fédérale à mettre en oeuvre les priorités gouvernementales. Tout en continuant de veiller au maintien des valeurs d'impartialité, de mérite et de représentativité, la CFP doit sans cesse trouver des moyens plus efficaces de servir les Canadiens et les Canadiennes. À cet égard, nous faisons face à certains défis. En voici un aperçu.

Réforme de la dotation

La CFP a pour responsabilité de veiller à ce que la dotation soit faite en fonction du principe du mérite au sein de la fonction publique fédérale tout en répondant au souhait des ministères qui désirent une amélioration du système actuel de dotation jugé trop lent, trop axé sur les règles et trop centralisé. Pour relever ce défi, la CFP a entrepris de modifier le plus possible le système actuel dans le cadre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin d'augmenter son efficacité de promouvoir un plus grand sentiment d'appartenance au sein des ministères hiérarchiques et ce, dans le cadre des valeurs traditionnelles protégées (impartialité, mérite et représentativité).

Recrutement

Dans un contexte économique très compétitif où le travail devient de plus en plus complexe, la fonction publique est mise au défi d'attirer des personnes talentueuses et de leur confier un travail à la hauteur de leurs grandes compétences. À cette fin, la CFP met en oeuvre de nouvelles stratégies et technologies telles que l'initiative du « jumelage des gens et des emplois » et adapte les anciennes façons de faire afin de mieux répondre aux besoins en évolution. C'est dans le domaine du recrutement pour le groupe de la Gestion de l'information/Technologie de l'information (GI/TI) que le défi se présente avec le plus d'évidence car, dans ce domaine, la réserve de candidates et de candidats compétents est relativement minime alors que les besoins technologiques au gouvernement sont nombreux et la compétition du secteur privé des plus dynamiques.

Programmes des cadres de direction

Pour relever les défis du XXI^e siècle, la fonction publique doit pouvoir compter sur des cadres de direction compétents et fermement déterminés à mettre en oeuvre les priorités du gouvernement en vue d'atteindre des résultats. Étant donné les taux de retraite envisagés et la nécessité de combler les nombreuses vacances anticipées, la CFP travaille en partenariat avec d'autres parties que cette question préoccupe afin de concevoir les stratégies appropriées pour s'assurer que les leaders de demain posséderont les compétences et l'expérience nécessaires et qu'ils sont plus représentatifs de la société qu'ils servent. La CFP administre également des programmes de perfectionnement tels

La CFP continuera de réaliser des programmes pour d'autres intervenants clés dans la gestion des ressources humaines (par exemple le Conseil du Trésor) conformément au mandat qui lui a été confié et dans les domaines où elle le jugera opportun. Ces programmes porteront, notamment, sur l'administration des priorités, l'équité en matière d'emploi, l'apprentissage linguistique et certains examens et enquêtes. La CFP remplira également des engagements pour appuyer *La Relève* en offrant des programmes généraux de perfectionnement tels que le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le Programme Cours et affectations de perfectionnement.

Des secteurs retenus en priorité, les activités évolueront de concert avec les responsabilités en matière de recours, l'apprentissage professionnel, les compétences, y compris les normes à utiliser pour l'évaluation et la sélection, et la fonction de conduite des affaires publiques.

Tout en réalisant les priorités qu'elle s'est fixées, la CFP s'efforcera d'améliorer la satisfaction des ministères, des organismes, du Parlement et des représentants des employés. Elle établira des normes de service et les appliquera aux domaines qui intéressent ses clients. Elle renforcera sa capacité de mener à bien ses priorités en mettant en oeuvre son plan interne pour *La Relève*, en fournissant un plus grand appui aux initiatives d'envergure gouvernementale, en gérant le changement à l'interne et en repositionnant ses fonctions régionales.

Les priorités de la CFP sont : profiter de la Réforme de la dotation pour établir de nouveaux rapports avec les ministères et organismes là où la gestion des bonnes personnes est de plus en plus vue comme une « mission critique »; présenter la fonction publique comme un employeur concurrentiel pour tous les types de recrutement; améliorer les services de renouvellement du personnel à l'intention des cadres; et voir à ce que les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi soient de plus en plus représentés dans la fonction publique.

2.2.2 Priorités

- une fonction publique qui accroît ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu;
- la reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques;
- une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, principes régissant une fonction publique professionnelle.

Les objectifs de la CFP visent à contribuer à fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite;
- une fonction publique représentative;

2.2.1 Objectifs

2.2 Contexte opérationnel

Depuis octobre 1996, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a éclairci les obligations relatives à l'équité en matière d'emploi qui s'appliquent à la fonction publique. En vertu de cette Loi, la Commission partage avec le Conseil du Trésor certaines responsabilités en raison des pouvoirs conférés à la Commission en matière de dotation au sein de la fonction publique. Dans le cadre des activités qui lui sont propres, la CFP peut également mettre en oeuvre des programmes visant à favoriser l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique et adopter des règlements concernant la nomination de personnes issues de groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

- la formation des cadres intermédiaires, la formation des superviseurs et la formation spécialisée;
- la formation linguistique;
- les cours et les programmes de perfectionnement;
- les vérifications portant sur certaines fonctions de gestion du personnel;
- les enquêtes au sujet des plaintes de harcèlement en milieu de travail;
- des activités particulières dans les domaines de la planification des ressources humaines, du perfectionnement et de l'orientation professionnelle à l'intention du groupe de la direction, et de la participation des groupes sous-représentés; et
- l'administration et la mise en oeuvre de mesures spéciales et de programmes d'équité en matière d'emploi au nom du Conseil du Trésor.

La Commission de la fonction publique est responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif. Ainsi, parmi les activités qu'elle exerce, on compte celles qui lui sont confiées par le gouverneur en conseil ou déléguées par le Conseil du Trésor, notamment :

Responsabilités partagées

grande importance en ce qui concerne la sélection des personnes et leur nomination. Les ministères et les organismes, qui agissent en vertu des pouvoirs qui leur sont délégués par la CFP, doivent lui rendre compte de leurs activités.

2.1.4 Responsabilités

Responsabilités exclusives

Dans l'exécution de sa mission et de son mandat à titre d'organisme indépendant, la Commission de la fonction publique assume la responsabilité générale de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Cette loi régit divers aspects de l'emploi au sein de la fonction publique fédérale, y compris la dotation, et confère à la CFP le pouvoir exclusif de faire des nominations dans tous les ministères et organismes auxquels aucun pouvoir de dotation n'a été conféré par une loi particulière. Voici, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), les responsabilités exclusives de la Commission de la fonction publique :

- faire des nominations à la fonction publique et en son sein, en fonction du mérite; élaborer et administrer des normes et des procédés de sélection et d'évaluation s'appliquant aux nominations au sein de la fonction publique;
- mettre en oeuvre un régime d'appel relatif aux nominations et un processus de recours dans le cas des mutations;
- vérifier et surveiller les activités de dotation;
- enquêter sur des méthodes de dotation;
- appliquer les articles 32, 33 et 34 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, qui concernent les droits politiques des fonctionnaires de briguer les suffrages des électeurs;
- prévoir des exemptions à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, ou à certaines dispositions de cette Loi, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil;
- élaborer des règlements régissant les questions visées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- faire rapport au gouverneur en conseil sur les questions liées à l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*; et
- présenter au Parlement un rapport annuel des activités de la CFP.

Trois commissaires sont investis de pouvoirs de compétence. L'un d'eux ou l'une d'elles est nommé président ou présidente et agit à titre de premier dirigeant ou première dirigeante. Désignés par le gouverneur en conseil pour une période de dix ans, les commissaires ont tous le statut d'administrateur général. Ensemble, ils veillent à ce que la Commission atteigne tous ses objectifs et s'acquitte de toutes ses fonctions et responsabilités conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* autorise la CFP à déléguer son pouvoir exclusif de nomination aux ministères et organismes. Grâce à des ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation, la Commission de la fonction publique confère donc à ces ministères et organismes un rôle et une responsabilité de

Section 2 : Aperçu du ministère

2.1 Mandat, mission et vision

2.1.1 Mandat

La Commission de la fonction publique du Canada (CCFP) est un organisme indépendant responsable de la sauvegarde des valeurs qui caractérisent une fonction publique professionnelle, à savoir la compétence, l'impartialité et la représentativité. Elle le fait pour protéger l'intérêt public en tant que partie intégrante du système de conduite des affaires publiques du Canada. Elle s'acquiesce de cette obligation, notamment par l'administration de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et d'un système de dotation fondée sur le mérite, mais également en étant responsable de la nomination de personnes qualifiées à la fonction publique et en son sein, en procurant des recours et des examens sur des questions visées par la LEFP, en dispensant des programmes de formation et de perfectionnement, et en assumant d'autres responsabilités prévues dans la LEFP et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEEM).

2.1.2 Mission

La mission que la CFP doit mener à terme en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi est la suivante :

- maintenir et préserver une fonction publique hautement compétente et qualifiée, dont les membres sont nommés en fonction du mérite; et
- assurer une fonction publique non partisane et représentative de la société canadienne.

Conformément à son mandat, la CFP est un partenaire dynamique de l'élaboration du cadre général de gestion des ressources humaines et de la surveillance du dynamisme du système fédéral des ressources humaines.

2.1.3 Vision

Dans sa vision, la CFP se perçoit comme :

- un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée.

Section 1 : Message de la présidente

Le présent rapport sur le rendement témoigne de l'engagement permanent de la Commission de la fonction publique en vue de constituer un système des ressources humaines à l'échelle gouvernementale qui soit efficace et efficient et qui appuie les valeurs et les principes de professionnalisme, d'impartialité et de représentativité de la fonction publique.

Pour aller dans le sens des principes modernes de gestion des ressources humaines, la Commission de la fonction publique adopte de nouvelles approches. Elle modifie ses façons de faire pour répondre aux exigences d'une époque en constante évolution. Ainsi, la fonction de la dotation au gouvernement fédéral fait actuellement l'objet d'une transformation fondamentale qui repose sur une plus grande délégation de pouvoirs aux ministères, le recours à de plus importants assouplissements et la prestation d'un plus grand nombre de services à valeur ajoutée. Le présent rapport expose les travaux réalisés par la Commission de la fonction publique afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle en prenant les mesures nécessaires pour moderniser les programmes et les services qu'elle lui offre. On constate que la CFP se transforme rapidement en une organisation axée sur la clientèle, les résultats et l'apprentissage; elle constitue de plus en plus un centre d'expertise en matière de dotation et de services connexes et elle est de moins en moins axée sur le contrôle des opérations. Les travaux qui viennent actuellement en tête de liste des priorités se rattachent à quatre domaines relevant du mandat de la Commission de la fonction publique : la Réforme de la dotation, le recrutement, les programmes à l'intention des cadres de direction et l'équité en matière d'emploi.

La Commission de la fonction publique investit dans ses futurs leaders et élabore des stratégies efficaces pour améliorer le recrutement, la mobilité et la représentativité de l'effectif à l'échelle gouvernementale. Ces activités se rattachent à des priorités d'une plus vaste portée : le renouvellement des institutions publiques et la recherche de nouvelles façons de relever les défis inhérents à la conduite des affaires publiques dans les années à venir. La CFP joue un rôle très actif dans l'établissement de partenariats et de nouveaux rapports entre les divers ministères fédéraux, les organismes centraux et toutes les parties intéressées par les questions touchant le secteur public.

Jamais le contexte de la fonction publique n'a-t-il été aussi complexe et le travail accompli par ses fonctionnaires, aussi important. Mais il reste encore beaucoup à faire. Dans ce contexte, je suis heureuse de vous remettre le présent document qui démontre que la CFP orchestre ses activités de façon à concrétiser sa vision, à savoir demeurer « un partenaire clé qui façonne pour la population canadienne une fonction publique efficace et respectée ».

Tableau des principaux engagements en matière de résultats¹

Fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	Démontré par :	Réalisation rapportée dans la RMR 1997-1998 de la CFP :
<p>Une fonction publique hautement compétente, non partisane et professionnelle dont les membres sont nommés en fonction du mérite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une majorité de candidats externes embauchés au niveau d'entrée parmi les meilleures recrues disponibles • Une réserve de EX et de EX éventuels qualifiés et formés pour satisfaire à la demande • Un système de recrutement facilement et directement accessible aux ministères et au public 	<p>Renouvellement du personnel, Section 3.2.2.1</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Un sain système de dotation dans la fonction publique 	<p>Politiques, recherche et liaison externe, Section 3.2.2.4</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • La confiance des fonctionnaires dans l'intégrité du système de dotation et de recours 	<p>Recours, Section 3.2.2.3</p>
<p>Une fonction publique représentative :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une proportion de recrues externes membres des groupes désignés égale ou supérieure à la disponibilité sur le marché du travail • Une utilisation plus efficace des initiatives et des programmes ministériels pour améliorer la représentativité de la fonction publique • Des cadres, des systèmes et des outils de renouvellement du personnel exempts d'obstacles systémiques 	<p>Renouvellement du personnel, Section 3.2.2.1</p>
<p>Une fonction publique qui accroit ses compétences par le perfectionnement et l'apprentissage continu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La participation efficace à la conduite de l'apprentissage sur le plan ministériel • Une plus grande compétence des agents et des gestionnaires grâce aux programmes de perfectionnement • Des produits d'apprentissage de la CFP qui appuient les buts et priorités stratégiques du gouvernement • L'intégration des valeurs et des pratiques d'une fonction publique professionnelle dans les produits et les programmes d'apprentissage de la fonction publique, et dans les outils d'orientation et de counselling 	<p>Apprentissage, Section 3.2.2.2</p>
<p>La reconnaissance et le maintien d'une fonction publique non partisane en tant que pierre angulaire du système de conduite des affaires publiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un public, un Parlement et des institutions fédérales qui comprennent à la fois la valeur d'une fonction publique professionnelle et le rendement actuel de la fonction publique compte tenu de cet idéal • La collaboration avec d'autres institutions fédérales en vue de préserver et d'accroître l'intégrité de la fonction publique professionnelle 	<p>Politiques, recherche et liaison externe, Section 3.2.2.4</p>
<p>Une CFP qui, au nom de l'intérêt public, agit comme chef de file et comme gardien indépendant des principes compris dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, principes régissant une fonction publique professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La reconnaissance de la CFP comme autorité et ressource indépendante dans les secteurs touchant les valeurs clés de l'administration publique (objectivité, mérité, représentativité) 	<p>Politiques, recherche et liaison externe, Section 3.2.2.4</p>

¹ Certains changements ont été apportés à ce tableau qui apparaissait déjà dans le Rapport ministériel de rendement (RMR) de 1996-1997. Ces changements s'inscrivent dans les efforts constants déployés en vue d'améliorer le rapport entre les énoncés des résultats et les techniques de mesure.

Au cours de l'exercice 1997-1998, pour appuyer la constitution d'une fonction publique souple et possédant les connaissances requises, la Commission de la fonction publique - en collaboration avec d'autres organismes centraux, des ministères et le secteur privé - a mis en oeuvre une stratégie d'apprentissage ministériel à l'échelle de la fonction publique fédérale. Cette stratégie fait appel à des comités consultatifs en matière d'apprentissage, à l'utilisation novatrice de nouvelles technologies, à la réalisation de programmes et à la prestation de services en matière d'apprentissage visant des auditoires cibles.

Dans un esprit favorisant le partenariat qui est au coeur de la gestion des ressources humaines, la CFP a poursuivi ses rapports avec les ministères et les représentants des employés afin de promouvoir la médiation et l'adoption de politiques et de procédures internes afin de résoudre les problèmes en milieu de travail.

Tout en continuant de veiller au maintien des valeurs d'impartialité, de mérite et de représentativité, la CFP s'efforce continuellement de trouver des moyens d'améliorer le service fourni à ses clients et d'aider le reste de la fonction publique fédérale à mettre en oeuvre les priorités gouvernementales.

La Commission de la fonction publique a pour responsabilité de veiller à ce que la dotation soit faite en fonction du principe du mérite au sein de la fonction publique fédérale tout en répondant au souhait des ministères qui désirent une amélioration du système actuel de dotation qu'ils jugent trop lent, trop axé sur les règles et trop centralisé. En 1997-1998, la CFP a travaillé en étroite collaboration avec les ministères, les organismes et les représentants des employés dans le but de créer un système de dotation plus souple afin de revitaliser le cadre des ressources humaines de la fonction publique.

Dans un contexte économique très compétitif où le travail devient de plus en plus

complexe, la fonction publique est mise au défi d'attirer des personnes talentueuses et de leur confier un travail à la hauteur de leurs compétences. À cette fin, en 1997-1998, la CFP a mis en oeuvre de nouvelles stratégies et des innovations techniques, et amélioré son approche du recrutement grâce à l'initiative du jumelage des gens et des emplois.

Cette initiative a été conçue afin de mettre en contact direct les chercheurs d'emploi et les ministères au moyen d'une base de données accessible par Internet.

Pour relever les défis du XXI^e siècle, la fonction publique doit pouvoir compter sur des cadres de direction compétents, fermement déterminés à mettre en oeuvre les priorités du gouvernement et à atteindre des résultats. En 1997-1998, dans le cadre de *La Relève* et de concert avec d'autres organismes centraux et cadres supérieurs de la fonction publique, la Commission de la fonction publique a mis en oeuvre deux nouvelles initiatives de perfectionnement aux niveaux supérieurs : le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. La CFP a également procédé à l'examen des programmes de perfectionnement qui sont actuellement offerts aux cadres intermédiaires.

L'effectif de la fonction publique doit refléter la diversité de la société canadienne. Pourtant, à l'heure actuelle, les membres des quatre groupes désignés, soit les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes ayant un handicap ne sont pas encore suffisamment représentés et répartis dans la fonction publique si l'on considère leur nombre dans la population active. Au cours de l'exercice 1997-1998, la CFP a terminé la première phase de l'examen prescrit par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* afin d'identifier et d'éliminer les obstacles liés au système et aux attitudes qui pourraient nuire à l'emploi des membres des groupes désignés.

En 1997-1998, la Commission de la fonction publique (CFP) a poursuivi sa transformation afin de s'adapter aux changements dans les priorités et les besoins des clients qu'elle sert. Au cours de cette année elle a adopté :

- une nouvelle structure de secteurs d'activité
- une nouvelle structure organisationnelle
- une nouvelle structure de rapport sur le rendement

Le Rapport sur le rendement de 1997-1998 fait état de ces changements.

Les réalisations de la CFP sur le plan du rendement pour l'exercice 1997-1998 sont présentées dans ce rapport selon la nouvelle structure des secteurs d'activité qui a été approuvée en cours d'exercice. La CFP compte maintenant cinq secteurs d'activité - Renouvellement du personnel, Apprentissage, Recours, Services ministériels et un nouveau venu, Politiques, recherche et liaison externe. Pour chaque secteur d'activité, les renseignements suivants sont fournis : une description du secteur d'activité, son objectif et ses clients, les dépenses prévues et les dépenses réelles pour 1997-1998, le lien avec les principaux objectifs ministériels, ainsi qu'un exposé des réalisations s'y rapportant.

La Partie III du Budget des dépenses 1997-1998 de la CFP a été déposée au printemps 1997 alors que la CFP s'appuyait encore sur l'ancienne structure d'activités. Comme le Rapport sur le rendement 1997-1998 a été conçu en fonction de la nouvelle structure des secteurs d'activité, on observe un certain décalage entre les prévisions énoncées dans la Partie III du Budget des dépenses et les catégories utilisées pour rendre compte des résultats de chaque secteur d'activité. Les principales attentes indiquées dans la Partie III du Budget des dépenses sont énoncées dans le présent document en regard des réalisations sur le plan du rendement pour chaque secteur d'activité pertinent.

La Commission de la fonction publique est fermement résolue à continuer d'améliorer sa capacité de mesurer le rendement. Aussi, comme première étape dans l'amélioration de sa capacité de mesurer le rendement en fonction des résultats et de faire rapport à ce sujet, l'organisation a élaboré un cadre complet de mesure du rendement. Ce cadre expose les principaux éléments de mesure en les reliant aux engagements en matière de résultats des secteurs d'activité. Même si le *Rapport sur le rendement 1997-1998* n'a pu être établi en fonction de ces nouvelles mesures, la Commission de la fonction publique reconnaît que l'amélioration de la mesure du rendement constitue un investissement à long terme et veille à ce que les mesures du rendement utilisées soient cohérentes d'un exercice de planification et d'un rapport à un autre. Lorsqu'on aura terminé la mise en oeuvre de ce cadre, celui-ci permettra à la CFP de mieux rendre compte de ses résultats au Parlement et ce, d'une manière claire et concise grâce au *Rapport sur le rendement* de la CFP.

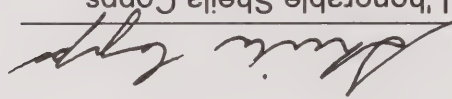
Table des matières

Sommaire	1
Tableau des principaux engagements en matière de résultats	5
Section 1 : Message de la présidente	7
Section 2 : Aperçu du ministère	9
2.1 Mandat, mission, vision et responsabilités	9
2.1.1 Mandat	9
2.1.2 Mission	9
2.1.3 Vision	9
2.1.4 Responsabilités	10
2.2 Contexte opérationnel	11
2.2.1 Objectifs	11
2.2.2 Priorités	12
2.2.3 Défis	13
2.2.4 Principaux partenaires de la CFP dans la gestion des ressources humaines	14
2.3 Organisation du ministère	16
2.3.1 Description des secteurs d'activité	16
2.3.2 Structure organisationnelle	17
2.3.3 Tableau de concordance organisationnelle	17
Section 3 : Rendement du ministère	21
3.1 Prévisions de rendement	21
3.1.1 Stratégie d'amélioration de la mesure du rendement	21
3.1.2 Prévisions de rendement fondées sur la Partie III du Budget des dépenses 1997-1998	21
3.2 Réalisations en matière de rendement	23
3.2.1 Réalisations relatives au rendement ministériel	23
3.2.2 Réalisations relatives au rendement des secteurs d'activité	24
3.2.2.1 Secteur d'activité : Renouvellement du personnel	24
3.2.2.2 Secteur d'activité : Apprentissage	34
3.2.2.3 Secteur d'activité : Recours	38
3.2.2.4 Secteur d'activité : Politiques, recherche et liaison externe	42
3.2.2.5 Secteur d'activité : Services ministériels	46
3.2.3 Vérifications, évaluations et examens principaux	49
3.2.4 Priorités gouvernementales et questions horizontales	50
Section 4 : Rendement financier	53
4.1 Aperçu du rendement financier	53
4.2 Tableaux financiers récapitulatifs	54
Section 5 : Renseignements supplémentaires	63
5.1 Personnes ressources pour obtenir des renseignements et sites Web du ministère	63
5.2 Lois régissant la Commission de la fonction publique	65
5.3 Rapports annuels statutaires et autres rapports ministériels	65

Commission de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998


L'honorable Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien



Commission de la fonction publique
du Canada

Public Service Commission
of Canada

Canada

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'autome sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessite un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétaire du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada

K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement

Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998
En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Editions du gouvernement du Canada — TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/66-1998
ISBN 0-660-60732-8



Commission de la fonction publique du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada





Public Service Staff Relations Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Canada

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/67-1998

ISBN 0-660-60733-6



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This *Departmental Performance Report*, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

Public Service Staff Relations Board



Performance Report

For the
period ending
March 31, 1998

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Stéphane Dion'. The signature is fluid and cursive, with the first name 'Stéphane' and the last name 'Dion' clearly distinguishable.

The Honourable Stéphane Dion
President of the Queen's Privy Council
for Canada and Minister of
Intergovernmental Affairs

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY	1
Chart of Key Results Commitments	2
SECTION I: CHAIRPERSON'S MESSAGE	3
SECTION II: BOARD OVERVIEW	5
Mandate and Mission	5
Operating Environment	6
Departmental Organization	7
SECTION III: BOARD PERFORMANCE	8
Performance Expectations	8
Performance Accomplishments	9
Key Reviews and Audits	15
Year 2000 Readiness	17
Volume of Cases	17
SECTION IV: FINANCIAL PERFORMANCE	19
Authorities for 1997-98	19
Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line	20
Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	21
Revenues Credited to the vote by Business Line	21
Other Financial Tables	22
SECTION V: CONSOLIDATED REPORTING	23
Special Travel Policies	23
SECTION VI: SUPPLEMENTARY INFORMATION	24
A. Listing of Statutory and Departmental Reports	24
B. Contacts for Further Information	24
C. Legislation Administered by Public Service Staff Relations Board	25
INDEX	26

EXECUTIVE SUMMARY

The Public Service Staff Relations Board is an independent, quasi-judicial statutory tribunal responsible for administering the collective bargaining and grievance adjudication systems in the federal Public Service. The Board also provides mediation and conciliation services to help parties resolve differences without resorting to a formal hearing.

BENEFITS TO CANADIANS

The Public Service Staff Relations Board benefits Canadians by promoting and supporting a harmonious and regulated relationship between public servants and their employers. The Board's activities contribute to minimizing the possibility of labour unrest which could lead to disruption in the delivery of government programs

This Performance Report outlines the Board's mandate and mission, reports on the commitments made to Parliament in the 1997 Treasury Board President's Report and the plans outlined in its 1997-98 Part III of the Estimates document.

The Board developed performance measures and the mechanisms for reporting on them. The Board achieved a high rate of compliance with all of the standards set to measure performance. A Client Satisfaction Survey conducted in 1998 found that, generally, clients reported a high level of satisfaction with Board services.

Following consultation with its clients, the Board decided to embark on a grievance mediation pilot project using full-time Board members as mediators. In anticipation of the pilot project, scheduled to take place in the fall of 1998, the Board sponsored a joint training session in the art of dispute resolution.

In an effort to enhance service delivery through the use of technology the Board launched its Website and assessed the feasibility of using video conferencing in the hearing process.

Collective bargaining resumed on a broad scale in 1997-1998. Conciliators were appointed to assist the parties in 39 cases. In addition, the establishment of one conciliation board was requested. A factfinder, appointed pursuant to amendments to the Act of 1993, was named in one case. It is anticipated that several more conciliation boards will be established prior to the end of the 1998 calendar year.



The obligatory use of the conciliation strike process forced the employer and the bargaining agents to devote much time and energy to the designation process for essential services which was amended in 1993. During the course of the year the Board worked closely with the parties to facilitate the process of designating positions the duties of which are necessary in the interest of the safety or security of the public.

CHART OF KEY RESULTS COMMITMENTS

The Public Service Staff Relations Board		
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:	achievement reported in:
an environment that fosters harmonious labour relations in the federal Public Service workplace, thereby minimizing the possibility of labour unrest which could result in the disruption in the implementation of government programs	* timeliness, fairness and openness of Board processes	DPR page 9
	* client satisfaction	DPR page 11
	* guidance to the parties	DPR page 12
	* quality of Board decisions	DPR page 13

SECTION I: CHAIRPERSON'S MESSAGE

As long as the government engages employees to provide services to the public, it is appropriate and necessary to provide for the administration of its labour relations with those employees. After thirty years, the applicability and usefulness of collective bargaining in the federal public sector can no longer be in doubt. Such a system, in order to be effective, requires at its very core the existence of an impartial and neutral agency.

As an independent quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the systems of collective bargaining and grievance adjudication in the Public Service, the Public Service Staff Relations Board (the Board) contributes an essential support function to all programs of the federal government which are provided in whole or in part by federal public servants.

A staff relations regime should not be founded on or provide a framework for a test of wills and economic strength between labour and management. The Board's objective, therefore, is to administer a system which assumes fairness and equity to government employees and to the Canadian public. It is within this context that the Board strives to provide a flexible and multi-faceted array of tools to assist the parties in the conduct of their labour relations.

The activity of the Board affects the public interest by promoting and supporting a harmonious and regulated relationship between public servants and their employers. The cost of the activity is mitigated by the overall benefit of enabling the government to provide its services with a minimum of disruption.

As a federal operation that deals only with employees of the federal government, the Board's functions cannot be re-aligned with other levels of government or with partnerships in the private sector.

The essential functions performed by the Board are non-discretionary in nature and must be provided at the request of the parties. The Board, nevertheless, recognizes that it is imperative that these functions be provided in the most cost effective manner.

Following an operational review of its Mediation and Legal Services completed in the fall of 1997 and discussions with its clients, the Board has decided to embark on a grievance mediation pilot project using full-time Board Members as mediators. In this regard a joint training session in the art of dispute resolution has already taken place. The grievance mediation pilot project itself will commence in earnest in the fall of 1998.



The Board will continue to seek ways of ensuring the effective and efficient use of resources while maintaining the integrity of its processes.

In February 1998, using an independent agency, the Board conducted a client satisfaction survey covering such topics as Operations, Mediation, and Library services as well as Adjudication and Board Hearings. The survey results, compiled in March 1998 by Consulting and Audit Canada indicated that, generally, the clients of the Board report high levels of satisfaction with Board Services.

From its beginning in 1967, collective bargaining in the federal public sector was structured to meet the particular needs of its constituents. *The Public Service Staff Relations Act* provides alternative methods of dispute resolution. The interest dispute between the parties may be referred to binding arbitration or to a conciliation board with the eventual right to strike.

The temporary removal in 1996 of the binding arbitration route of dispute resolution, particularly after a 6 year freeze in collective bargaining has created, in some cases, additional tensions between the parties. Furthermore, the obligatory use of the conciliation strike process has forced the employer and the bargaining agents to devote much time and energy to the designation process for essential services.

That the designation process has gone on fairly well in the present round of bargaining without serious intervention by the Board is a reflection of the goodwill and collaboration brought by the parties to this important exercise. The fact remains that the provisions dealing with the designation process are ambiguous, cumbersome and incomplete. Unnecessary problems lie ahead if the designation process is not amended at the earliest possible opportunity.

Yvon Tarte
Chairperson

SECTION II: BOARD OVERVIEW

Mandate and Mission

The mandate of the Public Service Staff Relations Board is to effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the *Public Service Staff Relations Act* and the *Parliamentary Employment and Staff Relations Act*, as well as certain provisions of Part II of the *Canada Labour Code* concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service. The Board also administers the *Yukon Public Service Staff Relations Act* and Part 10 of the *Yukon Education Act*.



Our Mission: The Public Service Staff Relations Board is the impartial federal Public Service labour relations organization. We are committed to promoting and supporting harmonious employer-employee relations in the Federal Public and Parliamentary Service.

We Shall:

- Assist the parties, where possible, to resolve their own differences
- Ensure that all processes are impartial and open
- Make quality Board and adjudication decisions that are issued expeditiously
- Consult with the parties to facilitate and improve the Board's processes
- Educate and inform clients and the public on the Board's role, services and jurisprudence
- Promote a work environment that fosters the development of a knowledgeable and co-operative staff
- Ensure efficient and effective use of our resources

The Board provides a mediation and conciliation service to assist the parties in the resolution of their differences. This service enables many matters to be settled without resort to formal proceedings before the Board.



In addition, the Board provides physical premises and administrative support services to the National Joint Council which is an independent consultative body of representatives of employers and employees for the determination of service-wide issues that do not lend themselves to unit by unit bargaining. However, the Board has no direct involvement in the operations of the National Joint Council.

Operating Environment

Ultimately the everyday concerns of public servants normally expressed through their bargaining agents and the concerns of the Public Service employers in managing the Public Service and implementing the programs approved by the government of the day, become the factors determining the workload of the Board, both in quantity and type of dispute requiring attention. The current economic climate together with the re-organisation of government operations and the general reduction in the number of employees has the potential of creating an atmosphere of uncertainty and stress in the work force. Employees in such an environment are more inclined to exercise their rights to protect their interests. This coupled with recent jurisprudence extending the broad parameters of human rights principles to labour relations matters continue to result in more lengthy and complex proceedings before the Board.

The decision by the Government to reconfigure certain of its operations has resulted in an increased workload for the Board in the areas of certification, managerial or confidential exclusions and successor rights.

After a freeze of more than 6 years, the resumption of collective bargaining has resulted in increased activity by the Board. Since its inception the Board has been responsible for responding to requests for both conciliation and arbitration as part of the process for resolving collective bargaining disputes. The suspension of arbitration, for a three year period, in 1996, as a means of dispute resolution in the Public Service, but not under the PESRA, will not diminish the workload of the Board. Increased requests for the appointment of conciliators and the establishment of conciliation boards will be the inevitable result.

There had been some collective bargaining activity prior to 1997-1998, despite the freeze, in the cases of the Staff of the Non-Public Funds, which was exempt from the freeze and newly certified bargaining units which were negotiating their first collective agreements. Five arbitration boards had been established whose mandate carried over into 1997-1998. An award was issued in one case. The others were settled by the parties without the intervention of the arbitration board.

Collective bargaining resumed on a broad scale in 1997-1998. Conciliators were appointed to assist the parties in 39 cases. In addition, the establishment

of one conciliation board was requested. A factfinder, appointed pursuant to amendments to the Act of 1993, was named in one case. It is anticipated that several more conciliation boards will be established prior to the end of the 1998 calendar year.

The year also saw the continuation of the process, set up by the 1993 amendments to the Act, of the designation of positions the duties of which are necessary in the interest of the safety or security of the public. Designation review panels were established throughout the year, met with the parties and when unable to assist them in settling disputed positions, issued reports and recommendations to the parties.

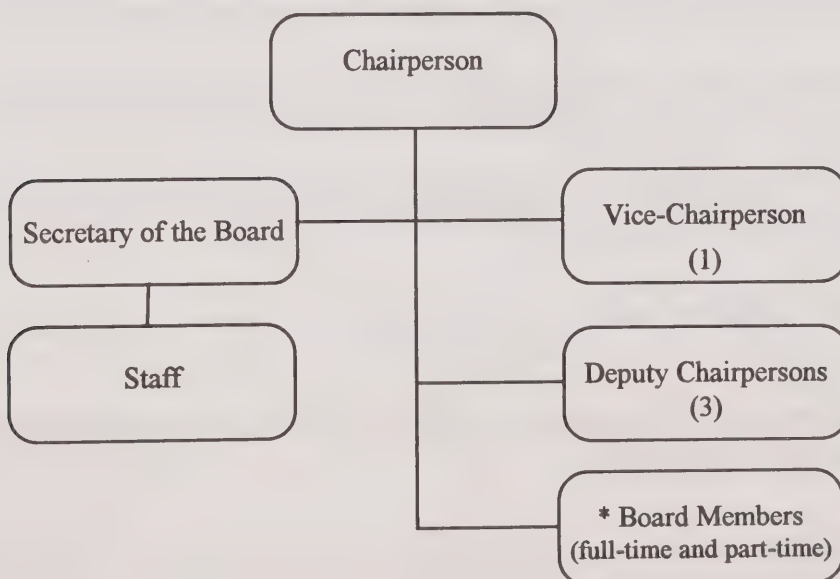
Departmental Organization

The *Public Service Staff Relations Act* provides for a Board composed of a Chairperson, a Vice Chairperson, not less than three Deputy Chairpersons and such full-time and part-time members as the Governor in Council considers necessary to discharge the responsibilities of the Board.

The Chairperson is the Chief Executive Officer. The Secretary of the Board reports to the Chairperson and is responsible for the supervision and direction of the work and staff of the Board. The Board is responsible to Parliament through the President of the Queen's Privy Council for Canada. The Board has its offices in Ottawa.

ORGANIZATION CHART

Public Service Staff Relations Board (PSSRB)



* The number of Board members is determined by the Governor in Council



SECTION III: BOARD PERFORMANCE

Performance Expectations

Public Service Staff Relations Board

Planned Spending	5,556,000
------------------	-----------

<i>Total Authorities</i>	5,558,227
--------------------------	-----------

1997-98 Actuals	5,125,847
------------------------	------------------

Note: 1) Included in the Public Service Staff Relations Business Line is .5 M and 8 FTEs allocated to the National Joint Council Secretariat (NJC). In addition, the administrative support provided to the NJC is estimated at 174 person days.

2) Numbers in italics denote Total Authorities for 1997-98 (main and supplementary estimates and other authorities). Bolded numbers denote actual expenditures in 1997-98.

The 1997-98 expenditures are 8% or .4 million lower than the 1997-98 budget. This lapse is primarily due to:

- a) Vacant Board member positions (4 vacancies out of normal complement of 11)
- b) Staff turnover

In its Part III of the Estimates for 1997-98 the Board identified the following performance expectations:

- ◆ Developing performance measures and the mechanisms for reporting on them as set out in its Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS)

- ◆ Encouraging the parties to jointly focus on a dispute before and after it is referred to the Board
- ◆ Encouraging the parties to utilise, where appropriate, a system of expedited adjudication
- ◆ Working closely with the parties to facilitate the process of designating positions necessary in the interest of the safety or security of the public
- ◆ Maximizing the use of technology in establishing electronic communication links with our clients

Performance Accomplishments

◆ Development of Performance Measures

The Board has identified timeliness, fairness and openness of Board processes; client satisfaction; guidance to the parties; and quality of Board decisions as significant and meaningful performance measures and has established the mechanisms by which to track them.

● Timeliness, Fairness and Openness of Board Processes

In accordance with the rules of natural justice the Board has set the following standards for the expeditious handling of proceedings referred to it from the initial application, complaint or reference to final disposition

- Letters of acknowledgement are to be issued to clients within 2 working days from the date of receipt of an application at the Board
- Cases are to be scheduled for hearing within 5 months from the date of receipt, with the exception of termination cases which are to be scheduled within 3 months of receipt
- Clients are to receive a notice of hearing 30 or more days prior to the hearing date except in emergency cases where notices are issued immediately
- Decisions are to be completed by Board members within 2 months after the completion of a hearing and sent to the parties concerned 1 day after being signed by the Board member
- Decisions are to be made available to the general public within 2 days of release to the parties



The following table illustrates compliance with the foregoing standards during 1997-98 (figures have been rounded to the nearest percentage point).

ACTIVITY	PERFORMANCE STANDARD	COMPLIANCE RATE
Letters of Acknowledgement	Clients issued a letter of acknowledgement within 2 working days from date of receipt at the Board.	Of the 1264 cases processed by the Board 91% complied with the standard. The remaining cases were group files or incomplete which require more time to process.
Scheduling of cases not involving termination	Cases are to be scheduled within 5 months from date of receipt.	Of a random sample of more than 25% of cases, 90% complied with the standard. The rate of compliance has been affected by the parties lack of resources to cope with the scheduling of cases.
Scheduling of termination cases	Cases involving termination of employment are to be scheduled within 3 months from date of receipt.	Of 108 cases involving termination of employment 38% complied with the standard, 40% were scheduled within 5 months, and the remaining 22% scheduled within 7 months or held pending at the request of the parties. The rate of compliance has been affected by the parties lack of resources to cope with the scheduling of cases.
Notice of Hearing	Clients are to receive Notice of Hearing 30 or more days prior to the hearing date except in emergency cases where Notices are issued immediately upon receipt.	Of a random sample of more than 25% of cases, 88% of the Notices of Hearing were issued in compliance with the standard. The remaining 12% were issued at least 27 days prior to hearing.
Completion of Decisions	Decisions are to be rendered by Board members within 2 months after the hearing is completed.	Of the 361 decisions issued, 97% complied with the standard. Of the remaining 3%, 1% exceeded the standard as a result of lengthy hearings.
Issuance of Board Decisions	Board decisions are to be sent to the parties within 1 day after the decision is signed by the Member.	Of the 361 decisions issued by Board Members, 99% complied with the standard.
Issuance of Decisions to the Public	Decisions are to be made available to the general public within 2 days of release to the parties.	94% of decisions issued complied with the standard. Variance with the standard was largely due to efforts to reduce mailing costs.

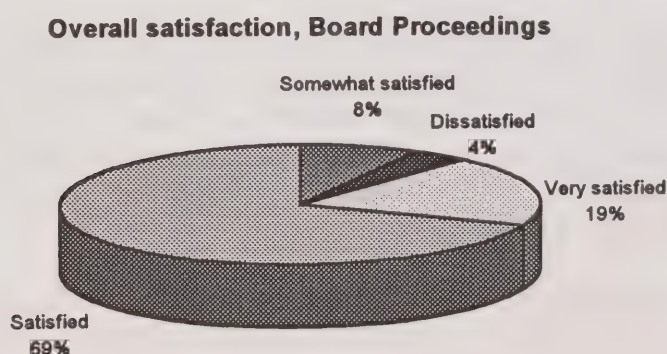
The Board monitors issues of fairness and openness through any written complaints received from its clients. During fiscal year 1997-98 no written complaints were received.

• Client Satisfaction

Given the adversarial nature of the hearing process, it is unlikely that both parties in any given case will be pleased with its outcome. Accordingly, the Chairperson provides an opportunity for discussion of any issues that may arise with respect to Board processes through meetings and exchanges with representatives of the employers and bargaining agents.

In addition a client satisfaction survey was conducted by Consulting and Audit Canada early in 1998 to provide client feedback with respect to the Board's services. Additionally, the survey will provide baseline data to allow comparative analysis with future reviews.

The survey, in which a substantial number of the Board's clientele participated, revealed a high level of satisfaction with all components of the PSSRB service delivery, including the hearing process (see the chart reproduced below). In view of the fact that virtually all the Board's decisions can be characterized as "win/lose", the results of the survey are very gratifying. However, there were some issues that were identified with respect to individual service areas. These include concerns with time frames and scheduling of hearings; differences in the rigour in the hearing process and the approach and style of the adjudicator; the need for a greater use of mediation services coupled with a need to improve the administration of the services; and the lack of electronic access to Board decisions.



The Board is in the process of analysing the survey results with a view to improving service delivery. Specific initiatives will be reported on in the next performance report.



An operational review of the Board's Legal and Mediation Services was conducted in September of 1997 by Consulting and Audit Canada (see p. 15) and an internal study was prepared on the feasibility of video conferencing (see p. 15). The findings were distributed to the Board's major clients for review and discussion with the Chairperson. As a result of those discussions the Board sponsored a joint training session in the art of dispute resolution. A grievance mediation pilot project using full-time Board members is scheduled to begin in the fall of 1998.

- **Guidance to the Parties**

The Board ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the immediate parties to collective bargaining and the staff relations community at large through the publication and distribution of its decisions. The principal vehicle is a publication issued twice yearly called *PSSRB Decisions* which contains a digest of decisions issued in the previous year. A survey of clients undertaken in 1995-96 confirmed the

usefulness of the publication but identified a need to accelerate the production schedule. In 1997-98 both volumes were produced within the established 6 month time frame.

In addition, the Board makes its decisions available through Quick Law (QL) an electronic database. Decisions of the Board are to be downloaded within 1 week of the date of official release. In 1997-98, 97% of decisions were downloaded within the established time frame. This significant improvement over last year's compliance rate (78%) was due to the elimination of bottlenecks identified by a review of internal processes.

The Board now also provides its decisions to its major clients on diskette as well as in hard copy. This facilitates the dissemination of Board decisions throughout the Public Service.

As well, the Board has set standards for responding to its clients. Information requests are to be responded to by letter within 3 working days and telephone inquiries returned within one working day. A review of information requests to the Board's Operations Services over a 6 month period during 1997-98 showed

PSSRB Website

With the launching of the Board's Website in January of 1998, clients can now electronically access the PSSRB Decisions publication as well as the Board's annual reports, major statutes, and a document entitled Status of Negotiations which is updated monthly. The high number of 'hits' recorded on the Website during its first three months of operation has been encouraging

91% compliance rate. The compliance rate concerning telephone inquiries to Operations Services was 100%.

Assistance is given to unrepresented individuals by means of a letter explaining the Board's hearing procedures to be appended to the hearing notice sent 2 months prior to the hearing date. A review of files of unrepresented individuals over a 6 month period during 1997-98 showed a compliance rate of 100%.

• Quality of Board Decisions

A major factor in determining the quality of the decisions rendered by the Board is the degree to which they are accepted by the parties and the extent to which they are set aside on judicial review. The following chart provides a synopsis of the judicial review of Board decisions over the past five fiscal years under the *Public Service Staff Relations Act* and the *Parliamentary Employment and Staff Relations Act*. The figures for the last 3 fiscal years are not complete as not all the judicial review applications filed in those years have made their way through the Court system.

Synopsis of applications for judicial review of decisions
rendered in the five fiscal years beginning
April 1, 1993, and ending March 31, 1998

	Decisions rendered on merits ¹	Number of applications	Applications dismissed	Applications allowed	Applications withdrawn ²	Applications pending ³	Appeals of applications pending ⁴
YEAR 1 (April 1, 1993 to March 31, 1994)	193	22	11	2	9	0	0
YEAR 2 (April 1, 1994 to March 31, 1995)	162	16	9	3	4	0	0
YEAR 3 (April 1, 1995 to March 31, 1996)	134	21	12	0	3	3	3
YEAR 4 (April 1, 1996 to March 31, 1997)	131	12	5	1	2	1	3
YEAR 5 (April 1, 1997 to March 31, 1998)	170	19	1	2	2	12	2
TOTAL	790	90	38	8	20	16	8

¹ Decisions rendered on merits do not include cases settled or withdrawn or dealt with under the expedited adjudication process

² Refers to originating applications and does not include appeals withdrawn

³ Applications that have yet to be dealt with by Federal Court. Does not include appeals pending before the Federal Court of Appeal or the Supreme Court of Canada

⁴ Results of appeals disposed of have been integrated into statistics in this table



◆ Encouraging the parties to jointly focus on a dispute before and after it is referred to the Board

The Board is taking initiatives in expanding the availability of grievance mediation to the parties to enable them to resolve grievances without recourse to adjudication. In addition to the grievance mediation program of the Board's Mediation Services, the use of Board members in mediating grievances is being actively pursued. The Board also offers a preventive mediation program which assists parties in improving working relationships and consultation mechanisms. The Board's Mediation Services have also been involved in the facilitation of Interest Based Bargaining, a negotiation process more oriented to long-term problem solving than traditional forms of negotiation.

◆ Encouraging the parties to utilise, where appropriate, a system of expedited adjudication

In 1994-95 the Board piloted an alternative system of dispute resolution called expedited adjudication. Expedited adjudication enables the parties and the Board to save time and resources by dealing with certain grievances without resorting to the formal hearing process. During 1997-98, the pool of Board members available to hear expedited adjudication cases was broadened to include any Board member with a minimum of 3 years' experience and its availability was expanded to the regions. During the past year a total of 8 sessions of expedited adjudication hearings, each normally lasting no more than one half day, were held resulting in the disposition of 27 cases which otherwise would have required a minimum of 27 hearing days.

◆ Working closely with the parties to facilitate the process of designating positions necessary in the interest of the safety or security of the public

As a result of amendments to the Act in 1993, the process for designating employees, who may not strike because their duties are necessary in the interest of the safety or security of the public, was changed in three ways. First, positions rather than individual employees are to be designated. In addition, proposed positions for designation which are in dispute between the employer and bargaining agent are to be referred to a three-person Designation Review Panel, chaired by a neutral third party, which will review the positions in dispute and make non-binding recommendations to the parties. The amendments to the

Act also provide for the parties to meet and attempt to settle between themselves those positions to be designated. This revised process first used in 1996-97 continued through 1997-98.

The Board continued to consult with the parties in an effort to facilitate the designation process, in particular the mechanisms for informing incumbents of designated positions. While the parties continued to settle the majority of designation proposals submitted, there were, nevertheless, 24 Designation Review Panels established. The panels were successful in assisting the parties to resolve their dispute in the majority of cases. Only 3 disputes were submitted to the Board for determination.

Because of the brief time delays between steps in the designation process embodied in the legislation, requests for extensions of time were received and granted in the overwhelming majority of designation cases.

◆ Maximizing the use of technology in establishing electronic communication links with our clients

In January of 1998 the Board launched its Website. Clients can now electronically access *PSSRB Decisions* which contains a digest of decisions issued in the previous year, the Board's annual reports, major statutes, and a document entitled *Status of Negotiations* which is updated monthly.

In addition the Board now provides its decisions to its major clients on diskette as well as in hard copy. This facilitates the dissemination of Board decisions throughout the Public Service.

The Board conducted a feasibility study on video conferencing as a means of reducing operating costs associated with transportation and accommodation as well as increasing the number of cases that can be heard as a result of less time spent in travel. The conclusion reached was that video conferencing is only cost effective for short hearings in limited circumstances. The study was distributed to the Board's clients who were informed during follow-up discussions with the Chairperson that the Board would be amenable to using the technology in appropriate cases on a trial basis.

Key Reviews and Audits

- **Operational Review of Legal and Mediation Services**

Consulting and Audit Canada (CAC) was contracted to examine the operation and structure of Legal and Mediation Services in order to determine appropriate service



and structural requirements for the future. CAC mainly reviewed the legal and mediation functions from the perspective of clients and stakeholders. Board members, employers, unions, staff and potential external suppliers were interviewed. CAC found that Legal Services handles a normal workload and that the current reporting relationships are appropriate at this time.

The review found that while clients hold Mediation Services in high regard, there is a perceived need for more mediators to respond to the workload of the Board. With respect to the grievance adjudication process clients were particularly interested in having a formal opportunity to mediate a grievance prior to a Board hearing. Clients also expressed the need for training in dispute resolution. In response to these findings the Board sponsored a joint training session in dispute resolution and in the Fall of 1998 will be embarking on a grievance mediation pilot project using Board members as mediators.

The review also identified a need to revamp the administrative functions of Mediation Services to allow the staff to focus on the process of mediation. As a result the tracking and administrative management of Mediation cases has been assumed by Operations Services and incorporated into the central case management system.

- **Client Satisfaction Survey**

A Client Satisfaction Survey was conducted in early 1998 to provide client feedback with respect to the Board's services. The survey revealed a high level of satisfaction with all components of PSSRB service delivery. It also reinforced the findings of the operational review of Legal and Mediation Services with respect to a need for a greater use of mediation services coupled with a need to improve the administration of mediation services.(see Client Satisfaction p. 11).

- **Internal Audit**

It is the Board's policy to conduct independent and objective internal audits on a regular basis of all major functions, systems and organizational units performing significant responsibilities. To this end the Board has contracted with Consulting and Audit Canada (CAC) to provide internal audit services. CAC prepares an annual audit plan and periodically updates the Board's Long Term (3 year) Audit Plan as required. Audits are carried out in accordance with the Internal Auditing Standards in the Government of Canada as issued by the Treasury Board.

• Finance Audit

An audit of Finance was completed in 1997. The findings showed deficiencies in the segregation of duties with respect to the exercise of spending and payment authorities on some transactions; the need for a greater documentation of policies, practices and procedures; and the need for backup with respect to payroll processing. The Board accepted all of the recommendations set out in the audit report and developed an action plan with specific accountabilities and time frames to deal with the issues identified.

Year 2000 Readiness

In 1997 the Public Service Staff Relations Board developed an action plan to address the Year 2000 (Y2K) Readiness issue.

Under that plan, an inventory was made of all software and hardware components that would require assessment and certification for Y2K compliance. The Staff Relations System (SRS), a case management application, which was developed specifically for the Board is Y2K compliant. All other applications considered mission critical to the Board have been certified compliant by their originators. Most major network components which could cause a Y2K problem have been tested and/or replaced. The Board is on track with respect to certification and testing of the remaining components of its software and hardware inventory. Non-IT items (access control system, telecommunication system, etc.) that are date sensitive have been identified and are either certified compliant or will be prior to the millennium.

While the Board is not responsible for any government wide mission critical systems, it is dependent on three government shared systems (Common Departmental Financial System (CDFIS), Human Resource Information System (HRIS) and On-line Pay. Accordingly, the Board must rely on the assurance given by Public Works and Government Services Canada that these shared systems are Y2K compliant.

A Departmental Year 2000 Readiness Survey Update conducted by the Treasury Board in late 1997 indicated that there were no specific concerns with respect to the Public Service Staff Relations Board's Y2K readiness.

Volume of Cases

The Board processed 1,244 new matters during the year under review, an increase of 35% over the previous year. These cases were filed under the *Public Service Staff Relations Act* (PSSRA) and the *Parliamentary Employment and Staff Relations*



Act (PESRA) and include: grievance adjudication, certification, complaints relating to unfair labour practices and collective bargaining matters.

Grievance adjudication under the PSSRA represents the largest single component of the Board's workload. The complexity of the cases has increased for grievances relating to harassment, discrimination, and termination for incompetence and incapacity. In such cases more time is required for hearing days and decision writing.

In 1997-98 the adjudication workload under the PSSRA totalled 1,359 cases comprising 724 new cases received during the fiscal year and 635 cases carried over from fiscal year 1997-98. Cases can be carried over for a variety of reasons including cases that were heard and were awaiting decisions at year end, were scheduled for hearing, or were held in abeyance at the request of the parties pending discussions or other decisions from the Board, other tribunals or courts of law. The number of adjudication cases disposed of during 1997-98 was 551, thus leaving 808 cases carried over to 1998-99.

There had been some collective bargaining activity prior to 1997-1998, despite the freeze, in the cases of the Staff of the Non-Public Funds, which was exempt from the freeze and newly certified bargaining units which were negotiating their first collective agreements. Five arbitration boards had been established whose mandate carried over into 1997-1998. An award was issued in one case. The others were settled by the parties without the intervention of the arbitration board.

Collective bargaining resumed on a broad scale in 1997-1998. Conciliators were appointed to assist the parties in 39 cases. In addition, the establishment of one conciliation board was requested. A factfinder, appointed pursuant to amendments to the Act of 1993, was named in one case.

The Board continued to consult with the parties in an effort to facilitate the designation process, in particular the mechanisms for informing incumbents of designated positions. While the parties continued to settle the majority of designation proposals submitted there were, nevertheless, 24 Designation Review Panels established. The panels were successful in assisting the parties to resolve their dispute in the majority of cases. Only 3 disputes were submitted to the Board for determination.

SECTION IV: FINANCIAL PERFORMANCE

Since 1992, the Board has introduced structural efficiencies by reducing the number of management and supervisory positions as well as matching resources with service levels and workload. Further operational efficiencies have been achieved through consolidation of hearing locations in major centres across Canada, implementation of a policy dealing with the granting of postponements, streamlining of the case management process and piloting an expedited adjudication process. Through its action plan initiated in 1995-96 the Board has met all Program Review targets. The use of part-time Board members, recently commenced by the Board, is expected to contribute to greater cost effectiveness in the area of adjudication. All of these initiatives have enabled the Board to maintain its workload at reduced costs while maintaining a satisfactory level of service to its clients.

Financial Table 1

Authorities for 1997-98				
Financial Requirements by Authority (\$ thousands)				
Vote	Program Name	1997-98 Planned Spending	1997-98 Total Authorities	1997-98 Actual
35	Operating expenditures	4 988.0	4 988.0	4 557.8
(S)	Contributions to employee benefit plans	568.0	568.0	568.0
Total Agency		5 556.0	5 556.0	5 125.8
Total authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities				



Financial Table 2

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ thousands)

Business Line	FTE	Operating	Capital	Voted Grants and Contributions	Subtotal: Gross Voted Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expenditures
Public Service Staff Relations									
Public Service Staff Relations - Planned spending	59.0	5 556.0	-	-	5 556.0	-	5 556.0	-	5 556.0
<i>Total Authorities</i>	<i>59.0</i>	<i>5 558.2</i>	-	-	<i>5 558.2</i>	-	<i>5 558.2</i>	-	<i>5 558.2</i>
(Actuals)	50.0	5 125.8	-	-	5 125.8	-	5 125.8	-	5 125.8
Other Revenues and Expenditures									
Cost of services provided by other departments									1 252.0
<i>Total authorities</i>									<i>1 252.0</i>
(Actuals)									1 252.0
Net Cost of Program - Planned Spending									6 808.0
<i>Total authorities</i>									<i>6 810.2</i>
(Actuals)									6 377.8

Notes: Numbers in Italics denote total authorities for 1997-98 (main and supplementary estimates and other authorities)

Bolded numbers denote actual expenditures in 1997-98

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ thousands)

Business Line	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Public Service Staff Relations	5 549.5	4 681.0	5 556.0	5 558.2	5 125.8
Total Agency	5 549.5	4 681.0	5 556.0	5 558.2	5 125.8
Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities					

Financial Table 6

Revenues Credited to the vote by Business Line (\$ thousands)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Revenues 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0	0	0	2.2	0
Total Revenues Credited to the Vote	0	0	0	2.2	0



Other Financial Tables

Financial Table Number	Financial Table Title	Remarks
4	Crosswalk between Old Structure and New Structure	Table 4 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
5	Comparison of 1997-98 Planned Spending, and Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Business Line	Table 5 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
7	Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Line	Table 7 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
8	Statutory Payments by Business Line	Table 8 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
9	Transfer Payments by Business Line	Table 9 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
10	Capital Spending by Business Line	Table 10 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
11	Capital Projects by Business Line	Table 11 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
12	Status of Major Crown Projects	Table 12 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
13	Loans, Investments and Advances by Business Line	Table 13 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
14	Revolving Fund Financial Summaries	Table 14 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board
15	Contingent Liabilities	Table 15 is not applicable to the Public Service Staff Relations Board

SECTION V: CONSOLIDATED REPORTING

Special Travel Policies

The PSSRB Travel Policy reflects the Treasury Board Travel Directive in its application to all PSSRB staff, as well as to Board Members who are Governor in Council appointees (GIC's). In the case of its GIC's the Board generally adheres to the GIC Special Travel Authorities Directive (which forms part of the Treasury Board Travel Directive) with restrictions on meals and accommodations. The PSSRB Travel Policy, in its entirety, is available upon request.



SECTION VI: SUPPLEMENTARY INFORMATION

A. Listing of Statutory and Departmental Reports

- Public Service Staff Relations Board Annual Report
- Public Service Staff Relations Board Performance Report
- *Parliamentary Employment and Staff Relations Act* Annual Report
- Yukon Public Service Staff Relations Board Annual Report
- Yukon Teachers' Staff Relations Board Annual Report
- *Access to Information Act* Annual Report
- *Privacy Act* Annual Report
- Annual Management Report on Official Languages
- PSSRB Decisions (a summary of decisions of the Public Service Staff Relations Board issued twice yearly)
- Operational Review of Legal and Mediation Services
- Public Service Staff Relations Board - Client Satisfaction Survey

B. Contacts for Further Information

Public Service Staff Relations Board
C.D. Howe Building
240 Sparks Street
West Tower, 6th Floor
P.O. Box 1525, Station B
Ottawa, Canada
K1P 5V2

Tel: 990-1800

General:	Fax: 990-1849
Operations Services:	Fax: 990-3927
Mediation Services:	Fax: 990-6685
Website:	www.pssrb-crtfp.gc.ca

E-mail Address:

X-400: /c=ca/a=govmt.canada/p=gc+pssrb.crtfp/s=courrier/g=mail

Internet: mail.courrier@pssrb-crtfp.x400.gc.ca

C. Legislation Administered by Public Service Staff Relations Board

- *Public Service Staff Relations Act*, R.S.C. 1985, c. P-35
- *Parliamentary Employment and Staff Relations Act*, R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 33
- Certain provisions of Part II of the *Canada Labour Code*, R.S.C. 1985, c. L-2
- *Yukon Education Act* - Part 10 - Teachers Staff Relations, S.Y. 1989-90, c. 25
- *Yukon Public Service Staff Relations Act*, R.S.Y. 1986, c. 142



INDEX

Arbitration boards 6

Canada Labour Code Part II 5

Certification 6

Client satisfaction 11, 16

Collective bargaining 6, 18

Conciliation boards 7

Conciliators 17

Designating positions - safety or security 14, 15

Designation review panels 7, 14, 15, 18

Expedited adjudication 9, 14, 19

Factfinder 7

Finance audit 17

Grievance adjudication 18

Grievance mediation 12, 14

Interest arbitration (suspension) 6

Interest based bargaining 14

Judicial review 13

Legal services 12, 15, 16

Managerial or confidential exclusions 6

Mandate 5

Mediation Services 12, 14, 15, 16

Mission statement 5

National Joint Council 6

Operations Services 12, 16

Organization chart 7

PSSRB Decisions 12

Parliamentary Employment Staff Relations Act 5

Performance measures 9, 10

Planned spending 8

Preventive mediation program 14

Public Service Staff Relations Act 5

Successor rights 6

Training session (dispute resolution) 12

Yukon Education Act 5

Yukon Public Service Staff Relations Act 5

Video conferencing 12, 15

Volume of cases 17

Website 12, 15

Year 2000 (Y2K) 17





Négociation collective 6, 19

Négociation raisonnée 14

Organigramme 7

Processus de désignation des postes - sécurité 15

Recueil des décisions de la CRTFP 12

Règlement des griefs 14

Règlement des litiges 12, 14

Révision judiciaire 13, 14

Satisfaction de la clientèle 11, 17

Séance de formation mixte (règlement des litiges) 12

Services de médiation 12, 14, 16, 17,

Services des opérations 13, 17

Services juridiques 12, 16, 17

Site web 12, 16

Vérification des finances 18

Vidéoconférence 12, 16

Volume des affaires 19

Accréditation	6
Arbitrage (suspension)	6
Arbitrage des griefs accéléré	9, 15, 21
Arbitrage de griefs	16
Autorisations totales	8
Bureaux de conciliation	7
Code canadien du travail, partie II	5
Comités d'examen	7, 15, 19
Conciliateurs	19
Conseils d'arbitrage	6
Conseil national mixte	6
Droits du successeur	6
Enquêteur	7, 19
Exclusions - postes de direction ou de confiance	6
L'an 2000	18
L'énoncé de mission	5
Loi sur l'éducation du Yukon - Partie 10	5
Loi sur les relations de travail au Parlement	5
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique	5
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique du Yukon	5
Mandat	5
Mesures de rendement	10

B. Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires

Commission des relations de travail dans la fonction publique
Immeuble C.D. Howe
240, rue Sparks
Tour ouest, 6^e étage
C.P. 1525, succursale B
Ottawa (Canada)
K1P 5V2
Téléphone : 990-1800

Renseignements généraux : Fax: 990-1849
Services administratifs : Fax: 990-3927
Services de médiation : Fax: 990-6685
Site Web : www.pssrb-crtfp.gc.ca
Adresse électronique :
X-400: /c=ca/a=govmt.canada/p=gc+pssrb.crtfp/s=courrier/g=mail
Internet: mail.courrier@pssrb-crtfp.x400.gc.ca

C. Lois appliquées par la Commission des relations de travail dans la fonction publique

- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.R.C. 1985, c. P-35
- *Loi sur les relations de travail au Parlement*, L.R.C. 1985 (2^e Supp.), c. 33
- Certaines dispositions de la partie II du *Code canadien du travail*, L.R.C. 1985, c. L-2
- *Loi sur l'éducation du Yukon* - Partie 10 - Relations de travail avec les enseignants du Yukon, L.Y. 1989-1990, c. 25
- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique du Yukon*, L.R.Y. 1986, c. 142



A. Liste des rapports exigés par la loi et des rapports ministériels

- Rapport annuel de la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Rapport de rendement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Rapport annuel sur la Loi sur les relations de travail au Parlement
- Yukon Public Service Staff Relations Board Annual Report
- Yukon Teachers' Staff Relations Board Annual Report
- Rapport annuel sur la Loi sur l'accès à l'information
- Rapport annuel sur la Loi sur la protection des renseignements personnels
- Rapport annuel de gestion en matière de langues officielles
- Recueil des décisions de la CRTFP (un résumé des décisions de la Commission des relations de travail dans la fonction publique publié deux fois par année)
- Examen opérationnel des Services juridiques et des Services de médiation
- Commission des relations de travail dans la fonction publique — Sondage sur la satisfaction de la clientèle

Politiques spéciales en matière de voyages

La politique concernant les voyages que la CRTFP applique à son personnel, y compris aux commissaires qui sont des personnes nommées par décret du Gouverneur en conseil, reprend les modalités de la Directive sur les voyages d'affaires du Conseil du trésor. Dans le cas des commissaires, la Commission applique en règle générale la Directive sur les autorisations spéciales de voyage du GGC, avec certaines restrictions concernant les repas et le logement. La Politique concernant les voyages de la CRTFP est disponible sur demande.



Autres tableaux financiers

Numéro du tableau financier	Titre du tableau financier	Remarques
4	Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure	Le tableau 4 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
5	Comparaison des dépenses prévues de 1997-1998 et des autorisations totales aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité	Le tableau 5 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
7	Recettes à valoir sur le trésor par secteur d'activité	Le tableau 7 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
8	Paielements législatifs par secteur d'activité	Le tableau 8 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
9	Paielements de transfert par secteur d'activité	Le tableau 9 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
10	Dépenses en immobilisations par secteur d'activité	Le tableau 10 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
11	Projets d'immobilisations par secteur d'activité	Le tableau 11 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
12	État des grands projets de l'État	Le tableau 12 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
13	Prêts, investissements et avances par secteur d'activité	Le tableau 13 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
14	Sommaires financiers concernant le fonds renouvelable	Le tableau 14 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique
15	Passif éventuel	Le tableau 15 ne s'applique pas à la Commission des relations de travail dans la fonction publique



Tableau financier 6

Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Dépenses réelles 1995-1996	Dépenses réelles 1996-1997	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998	
0	0	0	2.2	0	
Dépenses des recettes de l'aliénation des biens de surplus de la Couronne					
0	0	0	2.2	0	
Total des recettes à valoir sur le crédit	0	0	2.2	0	

Dépenses prévues con
(en milliers de dollars)

Secteurs d'activité	Commission des relations de travail dans la fonction publique	Total de la Commission	Les autorisations totales sont constituées du Budget des dépenses principal plus le Budget des dépenses supplémentaire plus autres autorisations			
Dépenses réelles 1995-1996	5 549.5	4 681.0	5 556.0	5 558.2	5 125.8	Dépenses réelles 1997-1998
Dépenses réelles 1996-1997						Autorisations totales 1997-1998
Dépenses prévues 1997-1998						

Tableau financier 3

Tableau financier 2

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Secteur d'activité	ETP	Fonction-Immobilier	Subvention et contributions	Total des dépenses prévues	Subventions et contributions	Total des dépenses prévues par la loi	Moins : Recettes à valoir sur le crédit	Total des dépenses nettes
Commission des relations de travail dans la fonction publique								
Commission des relations de travail dans la fonction publique	59.0	5 556.0	-	-	5 556.0	-	-	5 556.0
— Dépenses prévues								
Autorisations totales	59.0	5 558.2	-	-	5 558.2	-	-	5 558.2
(Réelles)	50.0	5 125.8	-	-	5 125.8	-	-	5 125.8
Autres recettes et dépenses								
Coût des services offerts par d'autres ministères								1 252.0
Autorisations totales								1 252.0
(Réelles)								1 252.0
Coût du programme — Dépenses prévues								6 808.0
Autorisations totales								6 810.2
(Réelles)								6 377.8

Nota: Les chiffres en italique correspondent aux autorisations totales pour 1997-1998 (budgets des dépenses principal et supplémentaire et autres autorisations)

Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses réelles en 1997-1998

Depuis 1992, la Commission s'emploie à réaliser des économies structurelles. Elle a ainsi réduit le nombre de postes de gestion et de supervision et assorti les ressources aux niveaux de service et au volume de travail. D'autres économies ont été réalisées sur le plan opérationnel en regroupant des audiences au même endroit dans les grands centres urbains canadiens, en mettant en œuvre une politique sur les ajournements, en simplifiant le processus de traitement des affaires et en mettant à l'essai un processus d'arbitrage de griefs accéléré. Grâce au plan d'action mis en œuvre en 1995-1996, la Commission a atteint tous les objectifs de l'examen des programmes. Le recours, depuis peu, à des commissaires à temps partiel devrait aider à l'optimisation des coûts liés à l'arbitrage des griefs. Toutes ces initiatives ont permis à la Commission de gérer sa charge de travail à moindre coût, sans nuire au service à la clientèle.

Tableau financier 1

Autorisations pour 1997-1998				
Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
Crédit	Nom du programme	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
35	Dépenses de fonctionnement	4 988.0	4 988.0	4 557.8
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	568.0	568.0	568.0
Total pour la Commission		5 556.0	5 556.0	5 125.8
Les autorisations totales sont constituées du Budget des dépenses principal plus le Budget des dépenses supplémentaire plus autres autorisations				



La négociation collective a repris sur une grande échelle en 1997-1998. Des conciliateurs ont été nommés en vue d'aider les parties dans 39 affaires. En outre, on a demandé l'établissement d'un bureau de conciliation. Un enquêteur a été nommé dans une affaire en vertu des modifications apportées à la Loi en 1993.

La Commission a continué de consulter les parties en vue de faciliter le processus de désignation, en particulier en ce qui concerne les mécanismes d'information des titulaires de postes désignés. Bien que les parties se soient entendues sur la vaste majorité des propositions de désignation de postes contestées, 24 comités d'examen ont été établis. Les comités ont réussi à aider les parties à régler leurs différends dans la majorité des cas. Seuls trois litiges ont été renvoyés à la Commission pour qu'elle les tranche.

fier à l'assurance fournie par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada à savoir que ces systèmes partagés sont conformes aux exigences relatives à la conversion à l'an 2000.

Un sondage mené à la fin de 1997 par le Conseil du Trésor sur l'état d'avancement des travaux relatifs au problème de conversion à l'an 2000 n'a révélé aucun problème particulier par rapport à l'état de préparation de la Commission.

Volume des affaires

La Commission a traité 1 244 affaires au cours de l'année visée par le rapport soit une augmentation de 35 % par rapport à l'année précédente. Ces affaires ont été déposées aux termes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) et de la *Loi sur les relations de travail au Parlement* (L RTP) et comprennent : l'arbitrage des griefs, l'accréditation, les plaintes concernant des pratiques déloyales de travail et des questions de négociation collective.

L'arbitrage de griefs aux termes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* représente le gros de la charge de travail de la Commission. La complexité des affaires s'est accrue pour ce qui est des griefs de harcèlement, de discrimination et de licenciement pour incapacité. Dans de tels cas, les audiences durent plus longtemps et il faut plus de temps pour rédiger les décisions.

En 1997-1998, le nombre de griefs renvoyés à l'arbitrage en vertu de la LRTFP s'élevait, au total, à 1 359; 724 d'entre eux étaient de nouveaux dossiers reçus au cours de l'exercice, et les 635 autres étaient des dossiers de l'exercice de 1997-1998. Les affaires peuvent être reportées d'une année à l'autre pour diverses raisons, notamment lorsqu'il s'agit d'affaires entendues et dont la décision n'est pas rendue à la fin de l'année, d'affaires mises au rôle ou d'affaires en suspens à la demande des parties parce qu'elles désirent poursuivre leurs discussions ou qu'elles attendent que la Commission ou d'autres tribunaux se prononcent sur une autre affaire. En 1997-1998, 551 affaires d'arbitrage de griefs ont été réglées et, par conséquent, 808 affaires ont été reportées à l'exercice 1998-1999.

Il y a eu certaines négociations collectives avant 1997-1998, en dépit du gel, dans le cas du Personnel des Fonds non publics, qui n'était pas touché par le gel, et des unités de négociation nouvellement accréditées qui négociaient leurs premières conventions collectives. Cinq conseils d'arbitrage ont été établis et leur mandat s'est prolongé en 1997-1998. Une décision a été rendue dans une affaire. Les autres ont été réglées par les parties sans l'intervention d'un conseil d'arbitrage.



de vérification à long terme (3 ans) de la Commission au besoin. Des vérifications sont effectuées conformément aux normes de vérification interne au sein de l'administration fédérale publiées par le Conseil du Trésor.

• Vérification des finances

Une vérification des Finances a été menée en 1997. Les vérificateurs ont constaté des lacunes en ce qui concerne la séparation des tâches concernant l'exercice des pouvoirs de dépenser et de payer pour certaines transactions; la nécessité de mieux documenter les politiques, pratiques et procédures; et la nécessité de mettre en place un système de relève relativement au traitement de la paye. La Commission a accepté toutes les recommandations énoncées dans le rapport de vérification et a élaboré un plan d'action assorti de responsabilités et de délais précis afin de corriger les lacunes relevées.

État de préparation à l'an 2000

En 1997, la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP) a élaboré un plan d'action pour se préparer aux problèmes liés à l'an 2000.

Dans le cadre de ce plan, nous avons dressé un inventaire de tous les logiciels et de toutes les composantes du matériel qui auraient besoin d'être évalués et certifiés conformes en prévision de l'an 2000. Le système de relations de travail (SRT), une application qui a été développée expressément pour la Commission et qui permet la gestion des cas, est conforme en prévision de l'an 2000. Toutes les autres applications considérées comme essentielles au mandat de la Commission ont été jugées conformes par leurs fabricants. La plupart des composantes importantes du réseau qui pourraient causer des difficultés au passage de l'an 2000 ont été testées et/ou remplacées. La Commission est à jour pour ce qui est de la certification et de la vérification des autres composantes des logiciels et pièces de matériel dont on a fait l'inventaire. Les éléments qui n'ont pas trait à la technologie de l'information (système de contrôle d'accès, système de télécommunication, etc.) et qui sont sensibles à la date ont été relevés et ont été certifiés conformes ou le seront d'ici l'an 2000.

Bien que la Commission ne soit responsable d'aucun système essentiel au mandat de l'administration fédérale dans son ensemble, elle dépend de trois systèmes partagés par toute l'administration fédérale (Système financier ministériel commun (SFMCI), Système d'information sur les ressources humaines (SIRH) et Paye en direct). Par conséquent, la Commission doit se



La Commission a pour politique de mener régulièrement des vérifications internes indépendantes et objectives de tous les principaux systèmes, fonctions et unités organisationnelles auxquels incombent des responsabilités importantes. À cette fin, la Commission a passé un marché avec Conseils et Vérification Canada (CVC), qui lui fournit des services de vérification interne. CVC prépare un plan de vérification annuel et met périodiquement à jour le plan

• Vérification interne

Au début de 1998, un sondage a été effectué sur la satisfaction de la clientèle de la Commission. Le sondage a révélé un haut taux de satisfaction à l'égard de toutes les composantes de la prestation des services de la CRTFP. Il a en outre renforcé les conclusions de l'examen opérationnel des Services juridiques et des Services de médiation en ce qui a trait à la nécessité de recourir davantage aux services de médiation et à la nécessité d'améliorer parallèlement l'administration de ces services (voir Satisfaction de la clientèle, p. 11).

• Sondage sur la satisfaction de la clientèle

L'examen a en outre mis en lumière la nécessité de réviser les fonctions administratives des Services de médiation afin de permettre au personnel de se concentrer sur le processus de médiation. Ainsi, le suivi et la gestion administrative des affaires de médiation ont été transférés aux Services des opérations et incorporés au système central de gestion des affaires.

Pour ce qui est des Services de médiation, les clients les tiennent en haute estime, mais ils voudraient qu'il y ait plus de médiateurs pour faire face à la charge de travail de la Commission. En ce qui concerne le processus d'arbitrage des griefs, les clients étaient particulièrement intéressés à disposer d'un mécanisme de médiation officiel précédant la tenue de l'audience proprement dite. Les clients disent en outre souhaiter bénéficier de formation en règlement des litiges. En réponse à ces constatations, la Commission a parrainé une séance de formation mixte sur le règlement des litiges; de plus, à l'automne de 1998, elle mettra en œuvre un projet pilote de règlement des griefs par voie de médiation en recourant aux commissaires à titre de médiateurs.

interviewé commissaires, employés, syndicats, personnel et fournisseurs externes éventuels. CVC a conclu que les Services juridiques ont une charge de travail appropriée et qu'il n'y avait pas lieu de modifier pour le moment les rapports hiérarchiques actuels.

À cause des délais courts entre les étapes du processus de désignation qui sont prévus par la loi, la Commission a reçu et accueilli des demandes de prolongation des délais dans la vaste majorité des affaires de désignation.

◆ Maximiser l'utilisation de la technologie dans l'établissement de liens de communication électroniques avec nos clients

En janvier 1998, la Commission a lancé son site Web. Les clients peuvent maintenant consulter par voie électronique le *Recueil des décisions de la CRTFP*, qui contient un résumé des décisions rendues au cours de l'année écoulée, les rapports annuels de la Commission, les principales lois ainsi qu'un document sur l'état des négociations, lequel est mis à jour toutes les semaines au cours des négociations collectives. En outre, la Commission distribue maintenant ses décisions à ses principaux clients sur disquette, ainsi que sur support papier. Cela facilite la diffusion des décisions de la Commission dans l'ensemble de la fonction publique.

La Commission a mené une étude de faisabilité sur la vidéoconférence en tant que moyen de réduction des frais de fonctionnement associés au transport et au logement, et en vue d'accroître le nombre d'affaires que l'on peut instruire du fait que les commissaires passent moins de temps à voyager. Il fut conclu que la vidéoconférence n'était rentable que pour de courtes audiences dans des circonstances particulières. L'étude a été distribuée aux clients de la Commission, auxquels on a expliqué au cours de discussions de suivi avec le président que la Commission était disposée à recourir à la technologie dans les affaires appropriées, à titre d'essai.

Principaux examens et vérifications

• Examen opérationnel des Services juridiques et des Services de médiation

Un marché a été passé avec Conseils et Vérification Canada pour que l'organisme examine le fonctionnement et la structure des Services juridiques et des Services de médiation, en vue de déterminer les exigences de l'avenir sur le plan des services et des structures. CVC a principalement examiné les fonctions juridique et de médiation du point de vue des clients et des intervenants. L'organisme a



La Commission a continué de tenir des consultations avec les parties en vue de faciliter le processus, en particulier en ce qui a trait aux mécanismes d'information des titulaires de postes désignés. Bien que les parties se soient entendues sur la vaste majorité des propositions de désignation de postes contestées, 24 comités d'examen ont été établis. Les comités ont réussi à aider les parties à régler leur différend dans la majorité des cas. Seuls trois litiges ont été renvoyés à la Commission pour qu'elle les tranche.

Par suite des modifications apportées à la Loi en 1993, le processus de désignation des fonctionnaires qui ne peuvent pas participer à une grève parce que leurs tâches sont nécessaires à la sécurité du public a été modifié de trois façons. D'abord, ce sont les postes plutôt que les fonctionnaires eux-mêmes qui doivent être désignés. De plus, les postes proposés que l'employeur et l'agent négociateur contestent doivent être renvoyés à un comité d'examen constitué de trois personnes, présidé par un tiers neutre, qui étudiera les postes contestés et adressera ses recommandations non obligatoires aux parties. Les modifications apportées à la Loi prévoient également que les parties pourront se rencontrer en vue d'essayer de régler leurs différends concernant les postes à désigner. Ce processus révisé, utilisé pour la première fois en 1996-1997, a continué de l'être en 1997-1998.

◆ Travailler en étroite collaboration avec les parties afin de faciliter le processus de désignation des postes jugés nécessaires à la sécurité du public

En 1994-1995, la Commission a mis à l'essai un mode substitutif de règlement des différends, appelé l'arbitrage des griefs accéléré. Il permet aux parties et à la Commission d'épargner du temps et des ressources en traitant certains griefs sans recourir au processus d'audience formel. Au cours de 1997-1998, la Commission a augmenté le nombre des commissaires pouvant instruire les affaires par arbitrage accéléré afin d'inclure tout commissaire ayant au moins trois années d'expérience et a étendu le processus aux régions. Au cours de l'année écoulée, huit séances d'arbitrage accéléré ont eu lieu, dont chacune dura habituellement au plus une demi-journée, ce qui a permis de régler 27 affaires, qui auraient par ailleurs exigé au moins 27 jours d'audience.

◆ Encourager les parties à utiliser, le cas échéant, un système d'arbitrage des griefs accéléré

Synopsis des demandes de révision judiciaire des décisions rendues au cours des cinq exercices financiers commençant

le 1^{er} avril 1993 et se terminant le 31 mars 1998

	ANNÉE 1 (1 ^{er} avril 1993 au 31 mars 1994)	ANNÉE 2 (1 ^{er} avril 1994 au 31 mars 1995)	ANNÉE 3 (1 ^{er} avril 1995 au 31 mars 1996)	ANNÉE 4 (1 ^{er} avril 1996 au 31 mars 1997)	ANNÉE 5 (1 ^{er} avril 1997 au 31 mars 1998)	TOTAL
Nombre total de décisions ¹ rendues	193	162	134	131	170	790
Nombre de demandes rejetées	22	16	21	12	19	90
Demandes rejetées	11	9	12	5	1	38
Demandes accueillies	2	3	0	1	2	8
Demandes ² retraitées	9	4	3	2	2	20
Demandes ³ en suspens	0	0	3	1	12	16
Appels des demandes en suspens ⁴	0	0	3	3	2	8

- 1 Les décisions rendues sur le fond excluent les affaires réglées ou retirées, ou entendues dans le cadre de l'arbitrage accéléré
- 2 Désigne les demandes originales et ne comprend pas les appels qui ont été retirés
- 3 Les demandes sur lesquelles la Cour fédérale n'a pas encore statué. N'inclut pas les appels en attente devant la Cour d'appel fédérale ou la Cour suprême du Canada
- 4 Les résultats des appels réglés sont présentés sous forme de statistiques dans le tableau

◆ Encourager les parties à étudier ensemble un différend avant et après qu'il a été soumis à la Commission

La Commission prend des mesures pour que les parties puissent plus facilement avoir accès au service de médiation afin de régler les griefs sans recourir à l'arbitrage. En plus du programme offert par les Services de médiation de la Commission à ce chapitre, la Commission a recours à ses commissaires afin de régler les griefs par voie de médiation. La Commission offre en outre un programme de médiation préventive visant à aider les parties à améliorer les relations de travail et les mécanismes de consultation. Les Services de médiation de la Commission travaillent par ailleurs à la facilitation de la négociation raisonnée, un processus de négociation orienté davantage vers le règlement des problèmes à long terme que les formes de négociation traditionnelles.

La Commission offre maintenant ses décisions à ses principaux clients sur disquette, ainsi que sur support papier. La diffusion des décisions de la Commission dans l'ensemble de la fonction publique s'en trouve ainsi facilitée.

De même, la Commission a établi des normes concernant le temps qu'elle prend pour répondre à ses clients. Elle doit répondre aux demandes de renseignements qui lui parviennent par lettre dans les trois jours ouvrables et aux demandes téléphoniques dans un jour ouvrable. Un examen des demandes de renseignements adressées aux Services des opérations de la Commission sur une période de six mois en 1997-1998 a indiqué un taux de conformité de 91 %. Dans le cas des renseignements téléphoniques, le taux de conformité était de 100 %.

La Commission aide également les particuliers non représentés en joignant à l'avis d'audience envoyé deux mois avant la date de l'audience une lettre leur expliquant ses procédures. Un examen des dossiers des particuliers non représentés sur une période de six mois en 1997-1998 a indiqué un taux de conformité de 100 %.

● Qualité des décisions de la Commission

L'un des principaux indicateurs de la qualité des décisions rendues par la Commission est leur degré d'acceptation par les parties et le nombre de celles qui sont infirmées à l'issue d'une révision judiciaire. Le tableau qui suit présente un synopsis de la révision judiciaire des décisions que la Commission a rendues au cours des cinq derniers exercices Aux termes de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail au Parlement. Les chiffres des trois derniers exercices sont incomplets du fait que les demandes de révision judiciaire déposées au cours de ces années n'ont pas toutes été tranchées par les tribunaux.



La Commission étudie actuellement les résultats du sondage en vue d'améliorer la prestation de ses services. Des initiatives particulières seront traitées dans le prochain rapport de rendement.

Un examen opérationnel des Services juridiques et des Services de médiation de la Commission a été effectué en septembre 1997 par Conseils et Vérification Canada (voir p. 16) et une étude interne a été réalisée sur la possibilité de recourir à la vidéoconférence (voir p. 16). Les résultats ont été distribués aux principaux clients de la Commission pour qu'ils les examinent et en discutent avec le président. À la suite de ces consultations, la Commission a parrainé une séance de formation mixte sur l'art du règlement des litiges. Un projet pilote sur le règlement des griefs par voie de médiation en utilisant les commissaires à temps plein de la Commission doit débuter à l'automne de 1998.

● Conseils aux parties

La Commission s'assure que sa jurisprudence est mise à la disposition des particuliers, des parties à la négociation collective et des professionnels des relations de travail en publiant et en distribuant ses décisions. Le moyen principal est la publication, deux fois par année, du *Recueil des décisions de la CRTFP*, qui contient un résumé des décisions rendues l'année précédente. Un sondage effectué auprès de la clientèle en 1995-1996 a confirmé l'utilité de la publication, mais il a permis de déterminer qu'il fallait en accélérer la production. En 1997-1998, les deux volumes ont été produits dans le délai de six mois prévu.

Site Web de la CRTFP
Depuis le lancement du site Web de la Commission en janvier 1998, les clients ont maintenant accès par voie électronique aux décisions de la CRTFP ainsi qu'aux rapports annuels de la Commission, aux principales lois et à un document sur l'état des négociations, lequel est mis à jour mensuellement. Le nombre élevé de consultations du site au cours de ses trois premiers mois de fonctionnement est encourageant.

Les décisions de la Commission sont aussi disponibles au moyen de Quick Law (QL), une base de données électroniques. Elles sont téléchargées dans la semaine suivant la date de leur diffusion officielle. En 1997-1998, 97 % des décisions ont été téléchargées dans le délai prévu. L'amélioration sensible par rapport au taux de l'an dernier (78 %) est due à l'élimination des goulots d'étranglement relevés par un examen des processus internes.

La Commission vérifie les questions d'équité et de transparence au moyen des plaintes écrites reçues de la clientèle. Au cours de l'exercice 1997-1998, la Commission n'a reçu aucune plainte écrite.

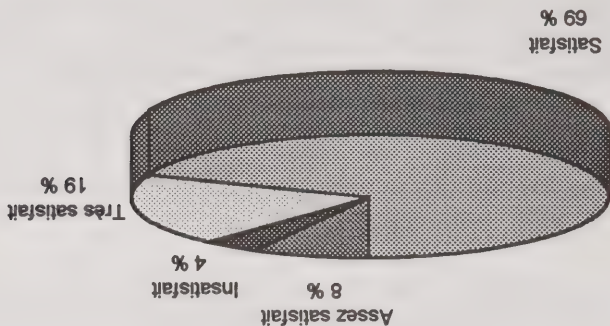
● Satisfaction de la clientèle

Bien qu'il soit peu probable que les deux parties à un processus accusatoire soient satisfaites des résultats, il est important que l'intégrité du processus soit maintenue. Le président favorise la discussion de toute question que les processus de la Commission sont susceptibles de susciter en organisant des réunions et échanges avec les représentants des employeurs et des agents négociateurs.

En 1998, Conseils et Vérification Canada a effectué un sondage sur la satisfaction de la clientèle. En plus des renseignements sur ce que pensent les clients au sujet des services offerts par la Commission, le sondage fournira des données de base permettant des analyses comparatives à l'avenir.

Le sondage auquel a participé un nombre important des clients de la Commission a révélé un haut taux de satisfaction à l'égard de toutes les composantes de la prestation des services de la CRTFP y compris les audiences (voir le graphique ci-dessous). Comme presque toutes les décisions de la Commission semblent faire ressortir un vainqueur et un vaincu, les résultats de ce sondage sont très encourageants. Toutefois, certains points ont été soulevés concernant des aspects particuliers, notamment : les délais et l'établissement du calendrier des audiences; les écarts dans la rigueur du processus d'instruction ainsi que l'approche et le style des arbitres; la nécessité de recourir davantage aux services de médiation associée à la nécessité d'améliorer l'administration des services; et le fait qu'on ne puisse avoir accès aux décisions de la Commission par voie électronique.

Niveaux de satisfaction exprimés à l'égard des procédures de la Commission



Le tableau suivant illustre la conformité aux normes ci-dessus en 1997-1998 (les chiffres sont arrondis au pourcentage le plus près).

ACTIVITÉ	NORME DE RENDEMENT	CONFORMITÉ
Accusés de réception	Accusés de réception envoyés à la clientèle dans les deux jours ouvrables suivant la date de réception à la Commission.	Des 1 264 affaires traitées par la Commission, 91 % ont respecté la norme. Les autres affaires étaient des dossiers collectifs ou incomplets dont le traitement a nécessité plus de temps.
Mise au rôle des affaires, à l'exclusion des licenciements	Dans les cinq mois de la date de réception.	Des 25 % et plus des affaires examinées au hasard, 90 % respectaient la norme.
Mise au rôle des affaires de licenciement	Les affaires de licenciement doivent être mises au rôle dans les trois mois de la date de réception.	Des 108 affaires concernant des licenciements qui ont été traitées, 38 % ont respecté la norme, 40 % ont été mises au rôle dans les cinq mois, et 22 % ont été mises au rôle dans les sept mois ou gardées en suspens à la demande des parties.
		Le taux de conformité a été moindre à cause des ressources limitées dont disposaient les parties pour faire face à la mise au rôle des affaires.
Avis d'audience	La clientèle doit recevoir l'avis d'audience au moins 30 jours avant la date d'audience, sauf en cas d'urgence, où les avis doivent être envoyés dès réception.	Des 25 % des avis examinés au hasard, 88 % ont respecté la norme. Les 12 % restants ont été envoyés au moins 27 jours avant l'audience.
Rédaction des décisions	Les décisions doivent être rédigées par les commissaires dans les deux mois qui suivent l'audience.	Des 361 décisions rendues, 97 % ont respecté la norme. Des 3 % restantes, 1 % a dépassé la norme à la suite de longues audiences.
Communication des décisions de la Commission	Les décisions de la Commission doivent être envoyées aux parties au plus tard 24 heures après leur signature par le commissaire.	Des 361 décisions rendues par des commissaires, 99 % ont respecté la norme.
Diffusion des décisions à la population	Les décisions doivent être mises à la disposition de la population dans les deux jours de leur envoi aux parties.	94 % des décisions rendues respectaient la norme. Les écarts sont essentiellement dus aux efforts visant à réduire les frais de poste.



- ◆ Encourager les parties à utiliser, le cas échéant, un système d'arbitrage des griefs accéléré
 - ◆ Travailler en étroite collaboration avec les parties afin de faciliter le processus de désignation des postes jugés nécessaires à la sécurité du public
 - ◆ Maximiser l'utilisation de la technologie dans l'établissement de liens de communication électroniques avec ses clients
- ### Réalisations en matière de rendement
- ◆ Définition de mesures du rendement
- La Commission a défini la rapidité, l'équité et la transparence des processus de la Commission, la satisfaction des clients, les conseils aux parties et la qualité des décisions de la Commission comme étant des indicateurs de rendement significatifs et importants, et elle a établi les mécanismes lui permettant d'en assurer le suivi.
 - Rapidité, équité et transparence des processus de la Commission
 - Conformément aux règles de la justice naturelle, la Commission a adopté des normes visant à traiter le plus rapidement possible les dossiers qui lui sont renvoyés à partir du dépôt de la demande, de la plainte ou du renvoi jusqu'au règlement définitif.
 - Des accusés de réception sont envoyés à la clientèle dans les deux jours ouvrables suivant la date de réception d'une demande à la Commission
 - Les affaires doivent être mises au rôle dans les cinq mois suivant la date de leur réception, à l'exception des affaires de licenciement, qui doivent être mises au rôle dans les trois mois suivant la réception de la demande
 - La clientèle doit être avisée de la tenue d'une audience au moins 30 jours avant la date de l'audience, sauf en cas d'urgence, où les avis sont émis immédiatement
 - Les décisions doivent être rédigées par les commissaires au plus tard deux mois après la fin d'une audience et être envoyées aux parties intéressées dans les 24 heures suivant leur signature par le commissaire
 - Les décisions doivent être mises à la disposition du grand public dans les deux jours suivant leur diffusion aux parties

PARTIE III : RENDEMENT DE LA COMMISSION

Attentes en matière de rendement

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Depenses prévues 5,556,000

Autorisations totales 5,558,227

Depenses réelles en 1997-1998 5,125,847

Nota : 1) Sont compris dans l'activité d'administration des relations de travail 0,5 million de dollars et 8 ETP alloués au Secrétariat du Conseil national mixte (CNM). En outre, le soutien administratif offert au CNM est évalué à 174 jours-personnes.

2) Les chiffres en italiques indiquent les autorisations totales pour 1997-1998 (budgets principal et supplémentaire et autres autorisations). Les chiffres en caractères gras indiquent les dépenses réelles en 1997-1998.

Les dépenses de 1997-1998 ont été réduites de 8 % ou de 0,4 million de dollars par rapport au budget de 1997-1998. Cette baisse tient principalement à ceci :

a) le nombre de postes de commissaires libres (4 sur un effectif habituel de 11)

b) le roulement du personnel

Dans la partie III du Budget des dépenses 1997-1998, la Commission a relevé les attentes suivantes en matière de rendement :

- ◆ Elaborer des mesures de rendement et les mécanismes de déclaration à ce sujet établis dans la Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR)
- ◆ Encourager les parties à étudier ensemble un différend avant et après qu'il a été soumis à la Commission

conciiliateurs ont été nommés en vue d'aider les parties dans 39 affaires. En outre, on a demandé la constitution d'un bureau de conciliation. Un enquêteur a été nommé dans une affaire en vertu des modifications apportées à la Loi en 1993. Plusieurs autres bureaux de conciliation, prévoit-on, seront établis avant la fin de l'année civile 1998.

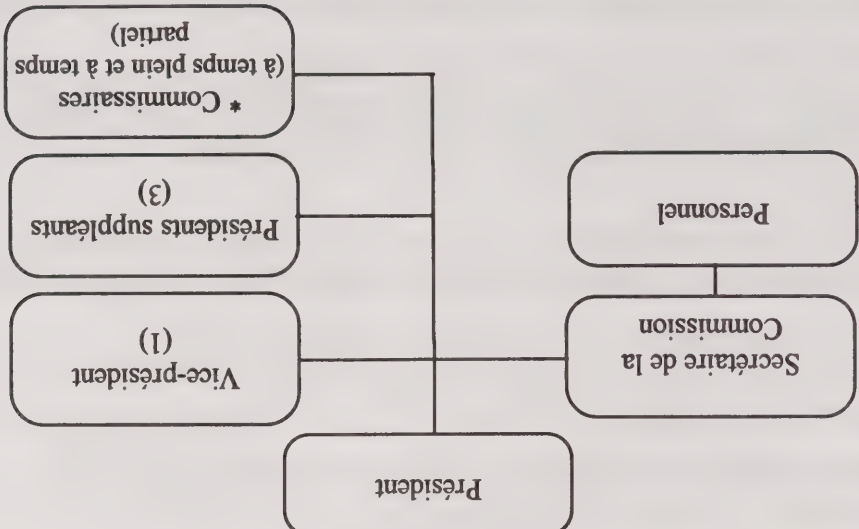
Durant l'année s'est également poursuivi le processus, établi par les modifications apportées en 1993 à la Loi, de la désignation des postes jugés nécessaires à la sécurité du public. Des comités d'examen ont été établis tout au long de l'année et ont rencontré les parties; lorsqu'ils étaient incapables de les aider à régler leurs différends, ils ont présenté des rapports et recommandations aux parties.

Organisation de la Commission

Aux termes de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, la Commission doit être composée d'un président, d'un vice-président, d'au moins trois présidents suppléants et d'autant de commissaires à temps plein et à temps partiel que le Gouverneur en conseil estime nécessaire à son fonctionnement.

Le président est le premier dirigeant de la Commission. Le secrétaire de la Commission relève du président et est chargé de superviser et de diriger le travail et le personnel de la Commission. Cette dernière rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé de la Reine pour le Canada. La Commission a son siège à Ottawa.

ORGANIGRAMME
Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP)



* Le nombre des commissaires est arrêté par le Gouverneur en conseil



Conseil national mixte, un organisme consultatif indépendant composé de représentants des employeurs et des employés qui a pour rôle de régler les questions touchant l'ensemble de la fonction publique qui ne peuvent être résolues dans le cadre des négociations unitaire par unité. Cependant, la Commission ne joue aucun rôle direct dans le fonctionnement du Conseil national mixte.

Cadre de fonctionnement

En définitive, ce sont les préoccupations quotidiennes des fonctionnaires exprimées par leurs agents négociateurs et les préoccupations des employeurs qui gèrent la fonction publique et appliquent les programmes approuvés par le gouvernement qui déterminent la charge de travail de la Commission, tant en quantité qu'en genre des litiges à régler. La conjoncture économique actuelle conjuguée à la réorganisation de l'appareil gouvernemental et à la réduction générale des effectifs risque de créer incertitude et tension parmi les employés. Dans ces conditions, les fonctionnaires sont plus enclins à exercer leurs droits pour protéger leurs intérêts. Si l'on ajoute à cela la jurisprudence récente qui applique dorénavant aux relations de travail les paramètres généraux des droits de la personne, la Commission doit maintenant statuer sur des affaires plus longues et plus complexes.

La décision du gouvernement de réorganiser certaines de ses activités a donné lieu à une augmentation de la charge de travail de la Commission en matière d'accréditation, d'exclusions liées aux postes de direction ou de confiance et de droits du successeur.

Après une interruption de plus de six ans, la reprise de la négociation collective entraînera une nouvelle augmentation des activités dans ce secteur. Depuis sa création, la Commission a été chargée de répondre aux demandes à la fois de conciliation et d'arbitrage dans le cadre du processus de règlement des différends en matière de négociation collective. La suspension de l'arbitrage, pour une période de trois ans, en 1996, en tant que mode de règlement des différends dans la fonction publique, mais non sous le régime de la LRTP, ne diminuera pas la charge de travail de la Commission. Il en découlera inévitablement un accroissement des demandes de nomination de conciliateurs et d'établissement de bureaux de conciliation.

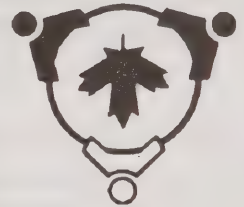
Il y a eu certaines négociations collectives avant 1997-1998, en dépit du gel, dans le cas du Personnel des Fonds non publics, qui n'était pas touché par le gel, et des unités de négociation nouvellement accréditées qui négociaient leurs premières conventions collectives. Le mandat de cinq conseils d'arbitrage qui avaient déjà été établis s'est prolongé en 1997-1998. Une décision a été rendue dans une de ces affaires. Dans les autres affaires, les parties ont réglé leurs différends sans l'intervention du conseil d'arbitrage.

La négociation collective a repris sur une grande échelle en 1997-1998. Des

Mandat et mission

La Commission des relations de travail dans la fonction publique a pour mandat d'administrer de façon efficace et efficiente les régimes de la négociation collective et de l'arbitrage de griefs établis en vertu de la *Loi sur les relations de travail* dans la fonction publique et la *Loi sur les relations de travail au Parlement*, ainsi que certaines dispositions de la partie II du *Code canadien du travail* portant sur la sécurité au travail qui s'appliquent aux fonctionnaires fédéraux. La Commission applique, de plus, la *Loi sur les relations de travail* dans la fonction publique du Yukon et la partie 10 de la *Loi sur l'éducation du Yukon*.

Notre mission : La Commission des relations de travail dans la fonction publique est l'organisme fédéral impartial chargé d'administrer les rapports professionnels dans la fonction publique. Elle a pour mandat de favoriser des relations harmonieuses entre employeurs et employés dans la fonction publique fédérale et dans le service parlementaire.



La Commission :

- Aide les parties, dans la mesure du possible, à régler leurs différends
- S'assure que tous les processus sont impartiaux et transparents
- Veille à ce que ses décisions, en matière d'arbitrage de griefs notamment, soient judicieuses et rendues promptement
- Consulte les parties afin d'améliorer ses processus et leur en faciliter l'accès
- Renseigne et informe sa clientèle et la population au sujet de son rôle, ses services et sa jurisprudence
- Crée un environnement de travail propice au développement d'un effectif compétent et coopérant
- Voit à l'utilisation efficiente et efficace de ses ressources

La Commission fournit des services de médiation et de conciliation pour aider les parties à régler leurs différends. Grâce à ces services, il est possible de régler de nombreuses questions sans entamer de procédures officielles devant la Commission.

En outre, la Commission fournit des locaux et assure des services administratifs au



La Commission continuera de rechercher des moyens d'assurer l'utilisation efficace et efficiente de ses ressources tout en maintenant l'intégrité de ses processus.

En février 1998, à la demande de la Commission, Conseils et Vérification Canada, un organisme indépendant, mena un sondage sur la satisfaction que les clients de la Commission éprouvaient à l'égard de Services telles les opérations, la médiation, la bibliothèque, et de fonctions telles les audiences, d'arbitrage de griefs et celles de la Commission. Les résultats de l'enquête, compilés par l'organisme enquêteur en mars 1998, ont révélé un haut taux de satisfaction, dans l'ensemble, à l'égard des Services de la Commission.

Depuis ses débuts en 1967, la négociation collective dans le secteur public fédéral est structurée de façon à répondre aux besoins particuliers de ses éléments constitutifs. La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique prévoit différentes méthodes de règlement des différends. Le différend entre les parties peut être renvoyé à l'arbitrage exécutoire ou à un bureau de conciliation avec le droit éventuel de faire la grève.

Le retrait temporaire, en 1996, de l'arbitrage exécutoire en tant que mode de règlement des différends, surtout après un gel de six ans des négociations collectives, a créé dans certains cas des tensions additionnelles entre les parties. De plus, le recours obligatoire à la conciliation assorti du droit de grève a forcé l'employeur et les agents négociateurs à consacrer beaucoup de temps et d'énergie au processus de désignation des services essentiels.

Le fait que le processus de désignation se soit déroulé aussi bien dans la présente ronde de négociations, sans intervention sérieuse de la part de la Commission, reflète la bonne volonté et la collaboration que les parties ont amenées à cet important travail. Il demeure que les dispositions de 1996 concernant la désignation des postes sont ambiguës, peu commodes et incomplètes. Nous devons faire face à des problèmes inutiles si le processus de désignation n'est pas modifié dans les meilleurs délais.

Le président,

Yvon Tarte



À la suite d'un examen organisationnel de ses services de médiation et de ses services juridiques mené à l'automne de 1997 et des consultations tenues auprès de ses clients, la Commission a décidé de lancer un projet pilote de règlement des griefs par voie de médiation en utilisant des commissaires à temps plein en tant que médiateurs. À cet égard, une séance de formation mixte sur l'art du règlement des litiges a déjà eu lieu. Le projet pilote de règlement des griefs par voie de médiation débutera comme tel sérieusement à l'automne de 1998.

Les fonctions essentielles de la Commission, qui sont indispensables par nature, doivent être remplies à la demande des parties. La Commission reconnaît toutefois qu'il est impératif de le faire de la manière la plus rentable possible.

La Commission étant un organisme fédéral s'occupant uniquement des employés du gouvernement, il est impossible d'en remodeler les fonctions par rapport à d'autres paliers de gouvernement ou à des partenariats avec le secteur privé.

L'activité de la Commission a une incidence sur l'intérêt public en ce sens qu'elle favorise des relations réglementées et harmonieuses entre les fonctionnaires et leurs employeurs. Le coût de cette activité est atténué par l'avantage global que le gouvernement en retire en ceci qu'il peut fournir ses services avec un minimum de perturbations.

Un régime des relations de travail ne doit pas reposer sur un cadre qui prête à une épreuve de force, sur le plan économique, notamment, entre syndicats et employeurs. La Commission vise donc à administrer un régime qui soit équitable envers les fonctionnaires fédéraux et envers le public canadien. C'est dans cette optique qu'elle s'efforce de proposer tout un éventail de mécanismes souples et polyvalents qui aident les parties dans leurs relations de travail.

En tant que tribunal quasi judiciaire indépendant établi par une loi et chargé de l'administration des régimes de négociation collective et de l'arbitrage des griefs dans la fonction publique, la Commission des relations de travail dans la fonction publique remplit une fonction de soutien essentielle par rapport à tous les programmes du gouvernement fédéral dont la prestation est assurée entièrement ou en partie par des fonctionnaires fédéraux.

Tant et aussi longtemps que le gouvernement engagera des employés pour fournir des services au public, il sera nécessaire et pertinent qu'il veille à la gestion de ses relations de travail avec ses employés. Après trente ans, on ne saurait plus mettre en doute l'applicabilité et l'utilité de la négociation collective dans le secteur public fédéral. Un tel système, pour être efficace, doit absolument reposer sur l'existence d'un organisme impartial et neutre.

La négociation collective a repris sur une grande échelle en 1997-1998. Des conciliateurs ont été nommés en vue d'aider les parties dans 39 affaires. En outre, on a demandé la constitution d'un bureau de conciliation. Un enquêteur a été nommé dans une affaire, en vertu des modifications apportées à la Loi de 1993. On prévoit que plusieurs autres bureaux de conciliation seront établis avant la fin de l'année civile 1998.

Le recours obligatoire au processus de conciliation assorti du droit de grève a forcé l'employeur et les agents négociateurs à consacrer beaucoup de temps et d'énergie au processus de désignation des services essentiels qui a été modifié en 1993. Au cours de l'année, la Commission a travaillé étroitement avec les parties afin de faciliter la désignation des postes jugés nécessaires à la sécurité du public.

TABLEAU DES PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE CHANGEMENTS

La Commission des relations de travail de la fonction publique		
Pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	Qui se manifeste par :	Réalisation signalée dans :
Un milieu qui favorise des relations de travail harmonieuses dans les différents lieux de travail de la fonction publique fédérale de manière à réduire au minimum les possibilités de conflits de travail susceptibles de perturber la mise en œuvre des programmes gouvernementaux.	* la rapidité, l'équité et la transparence des processus de la Commission	RR page 9
	* la satisfaction de la clientèle	RR page 11
	* les conseils aux parties	RR page 12
	* la qualité des décisions de la Commission	RR page 13

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal indépendant quasi judiciaire établi par une loi et chargé de l'administration des régimes de négociation collective et de l'arbitrage des griefs dans la fonction publique fédérale. La Commission fournit également des services de médiation et de conciliation afin d'aider les parties à résoudre leurs différends sans recourir à une audience officielle.

La Commission des relations de travail dans la fonction publique profite aux Canadiens en favorisant et soutenant des relations harmonieuses et réglementées entre les fonctionnaires et leurs employeurs. Les activités de la Commission contribuent à réduire au minimum la possibilité de conflits de travail qui pourraient perturber l'exécution des programmes gouvernementaux.

Le présent rapport décrit le mandat et la mission de la Commission, les rapports sur les engagements pris envers le Parlement dans le rapport de 1997 présenté par le président du Conseil du Trésor et les plans exposés dans la partie III du Budget des dépenses de 1997-1998.

La Commission a élaboré des mesures de rendement et des mécanismes de déclaration à ce sujet. La Commission a atteint un haut niveau de conformité à toutes les normes fixées pour mesurer le rendement. Un sondage sur la satisfaction des clients mené en 1998 a permis de constater que, en règle générale, les clients sont très satisfaits des services de la Commission.

À la suite de consultations auprès de ses clients, la Commission a décidé de lancer un projet pilote sur le règlement des griefs par voie de médiation en utilisant les commissaires à temps plein en tant que médiateurs. En prévision du projet, qui doit avoir lieu à l'automne de 1998, la Commission a parrainé une séance de formation mixte sur l'art du règlement des litiges.

Dans le but d'améliorer ces services par l'utilisation de la technologie, la Commission a lancé son site Web et évalué la possibilité de recourir à la vidéoconférence pour les audiences.



TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
Tableau des principaux engagements en matière de changements	2
PARTIE I : MESSAGE DU PRÉSIDENT	3
PARTIE II : APERÇU DE LA COMMISSION	5
Mandat et mission.....	5
Cadre de fonctionnement	6
Organisation de la Commission.....	7
PARTIE III : RENDEMENT DE LA COMMISSION	8
Attentes en matière de rendement.....	8
Réalisations en matière de rendement.....	9
Principaux examens et vérifications	16
État de préparation à l'an 2000.....	18
Volume des affaires	19
PARTIE IV : RENDEMENT FINANCIER	21
Autorisations pour 1997-1998	21
Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité.....	22
Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	23
Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité	23
Autres tableaux financiers	24
PARTIE V : RAPPORT CONSOLIDÉ	25
Politiques spéciales en matière de voyages.....	25
PARTIE VI : AUTRES RENSEIGNEMENTS	26
A. Liste des rapports exigés par la loi et des rapports ministériels.....	26
B. Personnes-ressources pour obtenir des renseignements supplémentaires	27
C. Lois appliquées par la Commission des relations de travail dans la fonction publique	27
INDEX	28

Commission des relations de travail dans la fonction publique



Rapport de rendement

Pour la période
se terminant le
31 mars 1998

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Stéphane Dion'.

L'honorable Stéphane Dion
président du Conseil privé de la Reine
pour le Canada et ministre des
Affaires intergouvernementales

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'autome sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>
Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secrétariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada – TPSCGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/67-1998
ISBN 0-660-60733-6





Commission des relations de travail dans la fonction publique

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

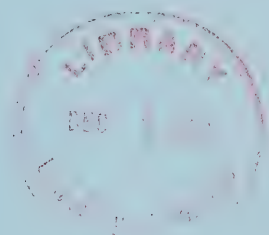
Canada



Public Works and Government Services Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Canada

CA1
FN
E77

ESTIMATES

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/68-1998
ISBN 0-660-60734-4



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This ***Departmental Performance Report***, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

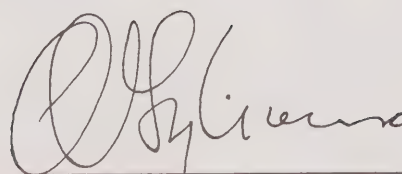
Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

Public Works and Government Services Canada

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1998**



**Minister of Public Works and
Government Services Canada**

CONTENTS

	Page
The Minister's Message	i
Executive Summary	iii
Summary of Key Results Commitments	v
Section I: Departmental Overview	1
Mandate	1
Departmental Objective	1
Operating Environment	1
Departmental Organization	3
Section II: Departmental Performance	5
Performance Expectations	5
Performance Accomplishments	6
Business Line Performance	8
<i>Real Property Service</i>	8
<i>Supply Operations Service</i>	13
<i>Receiver General</i>	19
<i>Public Service Compensation</i>	22
<i>IM/IT - Common Services</i>	25
<i>Consulting and Audit Canada</i>	29
<i>Translation Bureau</i>	32
<i>Communications Coordination Services</i>	34
<i>Operational Support</i>	36
Crown Corporations Program	38
Section III Financial Performance	39
Financial Performance Overview	39
Section IV: Consolidated Reports	63
Sustainable Development Strategies	63
Status of Fuel Storage Tanks on PWGSC Owned Land	68
Year 2000 Readiness	69
Section V: Other Information	71
Statutes and Regulations Administered by the Department	71
Contact for Further Information	73

List of Financial Tables in Section III

1. Authorities for 1997-98
2. Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4. a) Crosswalk Between OPF Structure and New PRAS - Planned Spending
b) Crosswalk Between OPF Structure and New PRAS Structure - Actual Spending
5. Spending by Program and Business Line for 1997-98
6. Revenue Credited to the Vote or Revolving Funds by Business Line
7. Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund by Program
8. Statutory Transfer Payments by Business Line
9. Transfer Payments by Business Line
10. Capital Spending by Business Line
11. Capital Projects by Business Line
12. Status of Major Crown Projects
13. Loans, Investments and Advances
14. Real Property Services Revolving Fund
15. Real Property Disposition Revolving Fund
16. Optional Services Revolving Fund
17. Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund
18. Consulting and Audit Canada Revolving Fund
19. Translation Bureau Revolving Fund
20. Canada Communication Group Revolving Fund
21. Defence Production Revolving Fund
22. Contingent Liabilities

THE MINISTER'S MESSAGE

The Government of Canada is focused on providing strategic leadership to promote a healthy economy, to ensure participation in a global information highway and support the development of a knowledge-based economy, and to provide Canadians with prudent, fiscally responsible government, while protecting our core values and institutions.

As the government's major common services agent, Public Works and Government Services Canada (PWGSC) plays a vital role in government. The Department provides services that support the daily operations of government, increase the efficiency of government services, help government respond to the realities of the new economy and the emerging information age, and enable government departments and agencies to focus their resources and efforts on what they do best—serve Canadians.

As this Performance Report highlights, the Department has worked successfully to provide the Crown and all Canadians with best-value services and solutions, resulting in better use of taxpayer dollars. PWGSC has improved access opportunities for businesses in its management of government contracting for goods and services, its use of innovative technologies, and its use of alternative means of service delivery which engages the private sector—all while preserving the fundamental values of prudence, integrity, transparency and fairness.

PWGSC has also provided effective, government-wide leadership in the federal government's involvement with the Information Highway, in connecting Canadians with their government, in helping government respond to the challenge of making information systems Year 2000 compliant, and in developing the infrastructure for electronic commerce and electronic service delivery to improve the efficiency and responsiveness of our services.

Throughout the year, the Department has also shown that it is about more than office buildings or contracting or using the latest technologies. It has demonstrated that it is a part of communities across the nation—people helping people in times of need. During the ice storm of '98 that ravaged eastern Ontario, Quebec and much of the Maritimes, staff worked night and day, alongside their neighbours, setting up vital communications lines, getting the emergency supplies people needed, restoring essential services quickly, and providing millions of dollars in advance payments to communities to help deal with the costs of these disasters.

There are still significant challenges ahead for the Department to meet government priorities and respond to a continually changing business environment. I am confident that we shall meet these challenges as we continue to serve the Government of Canada and all Canadians.

EXECUTIVE SUMMARY

This 1997-98 Performance Report for Public Works and Government Services Canada (PWGSC) is divided into five sections, the main messages of which are summarized below.

Section I: Departmental Overview

PWGSC is a common service agency with a mandate to provide the departments, boards and agencies of the federal government with services in support of their programs. This section describes PWGSC's mandate, objective, operating environment, and organization. Major environmental factors in 1997-98 included: increased use of alternative approaches to service delivery, including partnerships with the private sector and structural changes; new demands for services, including improved access to government and, Information Technology and Management (IM/IT) services such as electronic commerce and security; and, the need to ensure Year 2000 compliance of the Department's mission-critical systems.

Section II: Departmental Performance

This section identifies PWGSC's four strategic priorities, highlights major results, and then reports on the performance of each of the Department's main Business Lines: Real Property Services; Supply Operations Service; Receiver General; Public Service Compensation; IM/IT Common Services; Consulting and Audit Canada; Translation Bureau; Communications Coordination Services; and Operational Support. In 1997-98, the benefits that the Department provided Canadians and their government included: improved service through alternative service delivery and partnerships; significant savings; improved access to government; support to small- and medium-sized business through partnership, procurement, consulting and other initiatives including the creation of Contracts Canada and the MERX tendering system; enhanced ability to conduct business electronically, including secure support for electronic commerce; and ensuring Year 2000 compliance of essential systems. In addition to these planned activities, PWGSC employees rose to the unforeseen challenge of the ice storm of '98 by working around the clock to restore essential services.

Section III: Financial Performance

This section is composed of tables setting out the Department's financial performance.

Section IV: Consolidated Reports

This section contains reports on PWGSC's Sustainable Development Strategy, Underground Storage Tanks, and Year 2000 initiatives.

Section V: Other Information

This section provides contacts for further information, including the Department's Internet address, and a list of the Acts and Regulations that PWGSC administers.

SUMMARY OF KEY RESULTS COMMITMENTS

The Chart of Key Results Commitments below also appears in Annex B of the President of the Treasury Board's Annual Report to Parliament, *Accounting for Results*. The first column shows the major outcomes that Canadians can expect from PWGSC, and the second column outlines how PWGSC measures progress in achieving these outcomes. The third column shows the sections of this report in which the related achievements are reported.

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:	Achievement reported in:
Best value for taxpayers' dollars in common and central services for the Government of Canada, with due regard for the important values of prudence, probity and transparency.	<ul style="list-style-type: none"> cost-effective common and central services 	Performance Report, Section II
Support for client departments and broader government objectives through the effective and efficient management of office and other real property assets, and the provision of timely, affordable expert advice and services.	<ul style="list-style-type: none"> safe, productive, affordable and environmentally sound office accommodation for government optimum government investment in real property assets including maintenance of inventory value and minimized vacant space responsive and value-added client services cost-effective partnerships and co-operative working relationships with provinces, territories and the private sector stewardship of real property assets that reflects sustainable development, accessibility for persons with disabilities, and federal presence considerations preservation of national heritage buildings, including such national treasures as the Parliament Buildings 	Section II, Real Property Services; Section IV, Sustainable Development Strategy
Supply operations services that support federal government departments through expertise in procurement and related common services, and in disposal services.	<ul style="list-style-type: none"> cost-effective delivery of procurement and related services trends in the ratio of contracts with small versus large business trends in competitive versus non-competitive procurement cost-effective disposal of surplus government assets 	Section II, Supply Operations Service
Effective Receiver General operation of the federal treasury and maintenance of the Accounts of Canada.	<ul style="list-style-type: none"> safe, secure payment delivery systems and infrastructure optimum level of direct deposit of government payments to recipients' bank accounts 	Section II, Receiver General

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:	Achievement reported in:
	<ul style="list-style-type: none"> ■ cost-effective maintenance of the Accounts of Canada and production of the government's financial statements ■ implementation of full accrual accounting and capitalization of fixed assets 	
Compensation services to government departments and public servants.	<ul style="list-style-type: none"> ■ implementation of the compensation provisions of the collective agreements and policies of the federal government ■ cost-effective payroll operations, pension plan administration, and systems infrastructure ■ accurate payments, tax remittance, and collection of contributions 	Section II, Public Service Compensation
Effective government telecommunication and informatics services that provide integrated information management/information technology (IM/IT) business solutions to enable electronic delivery of government services.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Year 2000 compliant common and central services ■ cost-effective electronic service delivery of telecommunications, computing and applications management services for government ■ secure electronic commerce services to conduct business electronically internally within government and externally with businesses and the public 	Section II, IM/IT Common Services; Section IV, Year 2000
Consulting and audit services that improve public sector operations and management.	<ul style="list-style-type: none"> ■ provision of consulting and audit expertise and products to federal government institutions 	Section II, Consulting and Audit Canada
Translation, interpretation and terminology services that help Parliament and the Government of Canada function in both official languages, and in other languages as required.	<ul style="list-style-type: none"> ■ cost-effective and quality translation and interpretation services ■ standardized and accessible official language terminology to the federal Public Service 	Section II, Translation Bureau
Communications services that provide easy public access to Government of Canada information, and that co-ordinate and support the communications activities for the Government of Canada and other government departments.	<ul style="list-style-type: none"> ■ public access to government information through the Canada primary Internet site, depository services, toll-free inquiry services and publishing programs, including the Canada Gazette ■ effective, timely, value-added communications co-ordination and procurement. 	Section II, Communications Coordination Services

SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

Mandate

PWGSC is a common service agency with a mandate to provide the departments, boards and agencies of the federal government with services in support of their programs. The services provided by PWGSC are determined by a recognized common need across government or by the requirements of public policy. The Department has a responsibility to investigate and develop services which will increase the efficiency and economy of the public service and enhance integrity and efficiency in government contracting.

The Act to establish the Department of Public Works and Government Services, passed in 1996, sets out the legal authorities for PWGSC services, including: construction, maintenance and repair of public works and federal real property; provision of office accommodation and other facilities; provision of architectural and engineering advice and services; planning for and acquisition of supplies and services; planning and co-ordinating of telecommunications services; consulting and auditing services; and the provision of translation and related services. The Act makes clear the Department's authority to administer all federal real property not explicitly placed by legislation under the administration of another federal department, board, or agency. The Act also supports the Minister's responsibilities as Receiver General, and provides the authority for administrative and other services in relation to benefits, superannuation and pension plans and disbursement of pay to persons employed in the Public Service of Canada.

Departmental Objective

Our objective is to provide the best value for taxpayers' dollars in common and central services for the Government of Canada, with due regard for the important values of prudence, probity and transparency. By focusing on what the Department does best—providing cost-effective services to government—PWGSC helps departments focus on what they do best.

Operating Environment

The Department provided a wide range of services to more than 100 departments and agencies of the federal government during 1997-98. These services were provided within the terms of the PWGSC Act and a shared policy framework with the Treasury Board. Some of these services are considered central and essential to government operation, and their use is mandatory; others are optional, and their use is discretionary.

The reform of government has, in recent years, moved more services into the optional category. The new Food Inspection, and planned Parks and Revenue agencies, for example, may use increased authorities to act for themselves in common service areas. PWGSC's response has been to work with departments and agencies using a shared approach to capitalize on respective skills and capabilities, increase strategic leverage, and balance client needs with the overall government common service policy objectives.

The Department has made extensive use of the private sector to deliver services in a shared approach that provides increased leverage and economy for all partners. The opening of the Confederation Bridge between New Brunswick and Prince Edward Island on June 1, 1997, illustrates this approach: PWGSC oversaw the project, while the private sector built the bridge and provided financing. The Department has also made increasing use of a shared approach to managing large procurement projects to focus more on outcomes and make better use of private sector expertise and creativity. In addition, the Department has contracted out a significant proportion of its property-management program to the private sector.

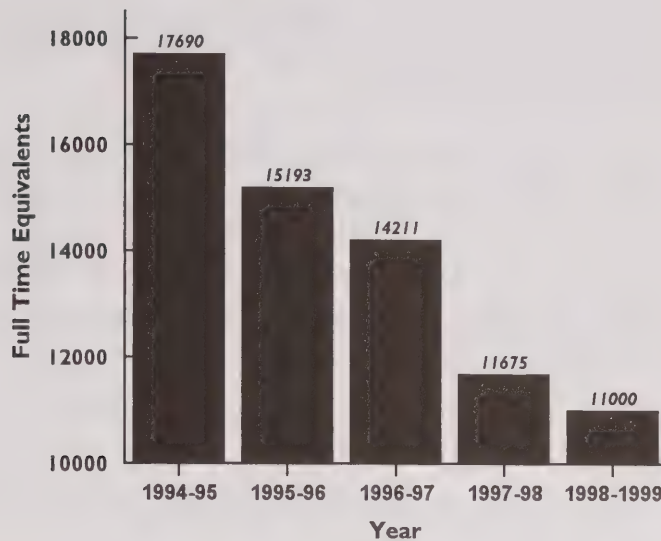
PWGSC has pursued other innovative means of organizing its service delivery. For example, it structured the Translation Bureau and Consulting and Audit Canada as "special operating agencies" that are flexible and responsive to market forces. Some services, like the Canada Communication Group, have been privatized.

The Department has also responded to new demands for services, especially in the area of improved access to government. PWGSC established and manages the government's primary Internet site, and the importance of this site for the distribution of government information has continued to grow. The recent identification of a need to better co-ordinate the government's information message led to the creation of a new Business Line, Communications Coordination Services.

The Department has experienced increased demand for services in the area of information technology and management. A major initiative has begun, aimed at ensuring the operation of mission-critical government systems, like the Receiver General and Compensation systems, over the transition to the Year 2000. Similarly, pressure has increased to extend the level of electronic commerce to provide more effective and lower cost services.

PWGSC has maintained its high level of performance despite facing major human resources management challenges over the last few years, including one of the largest workforce reductions in the Public Service. As shown in Figure 1, the number of full time equivalent employees has dropped from about 17,690 in 1994-95 to just over 11,675 in 1997-98, and will drop still further to about 11,000 in 1998-99. PWGSC also implemented a *La Relève* strategy to ensure workforce renewal including training, recruiting and skill upgrading opportunities to ensure the availability of the expertise and skills needed in the future.

FIGURE 1: PWGSC's WORKFORCE



Departmental Organization

PWGSC's major activities are found in the Department's Government Services Program and are organized by Business Line as follows:

- Real Property Services
 - Federal Accommodation and Holdings
 - Services
- Supply Operations Service
- Receiver General
- Public Service Compensation
- IM/IT Common Services
- Consulting and Audit Canada
- Translation Bureau
- Communications Coordination Services
- Operational Support
 - IM/IT Departmental Operations
 - Corporate Management

PWGSC's Crown Corporations Program authorizes and issues payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council. The Program has two Business Lines:

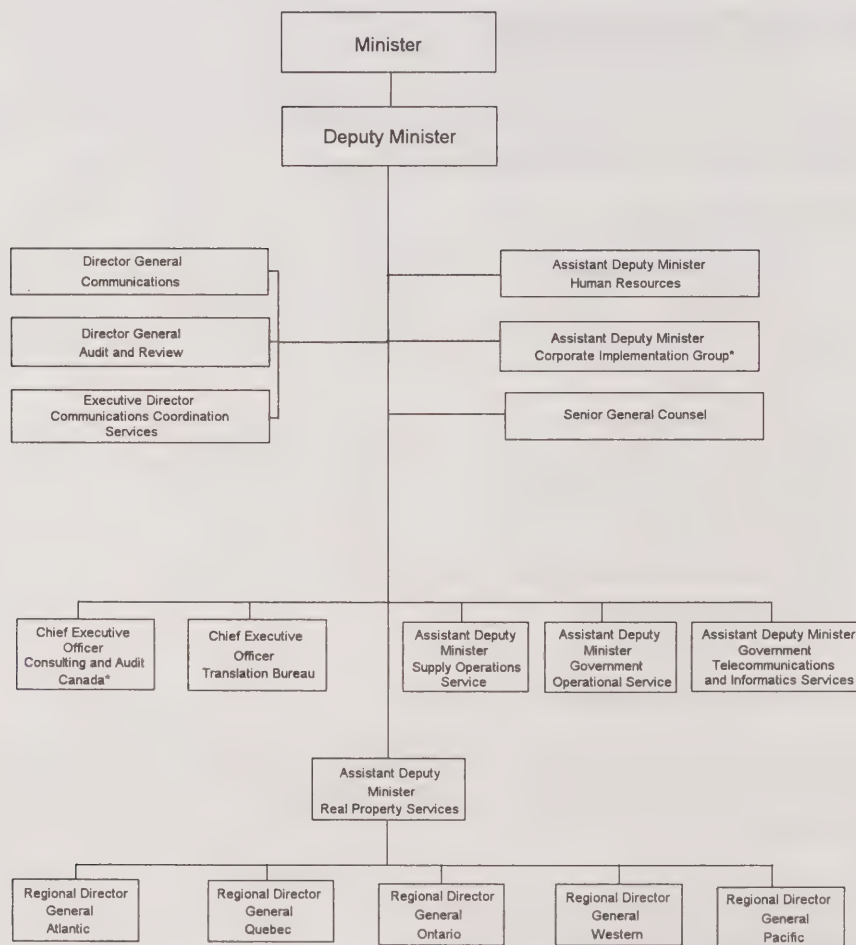
- Old Port of Montreal Corporation Inc.
- Queens Quay West Land Corporation

For the Department, 1997-98 was a transition year as it moved from an older Operational Planning Framework (OPF) to a newer Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS). See Table 4 in Section III for a crosswalk between the OPF and the PRAS for the Government Services Program. In addition, as described in Section II, the Communications Coordination Services was created in October 1997. The Crown Corporations Program was not affected.

The Department uses a variety of organizational and financial structures in carrying out its mandate. Departmental financial summaries presented in this Report reflect the use of appropriations and revolving funds to finance departmental activities. As detailed in Section III, appropriations are supported directly from government votes 1, 5, 10 and 15. Revolving funds facilitate a business-like approach to the costing of, and charging for, services provided on behalf of clients.

PWGSC's organization chart is shown in Figure 2.

FIGURE 2: PWGSC ORGANIZATION CHART



* Positions occupied by the same incumbent

SECTION II: DEPARTMENTAL PERFORMANCE

Performance Expectations

The Department set out four broad strategies that it pursued in 1997-98. They are interrelated and play a key role in supporting and strengthening the government's administrative processes.

To enhance contribution to government by:

- emphasizing core roles and reviewing these roles continuously;
- carrying out strategic reviews and evaluations and, as appropriate, adjusting activities in response;
- consolidating and rationalizing services within PWGSC and the government to reduce duplication and overlap; and
- looking for opportunities to share services and work as partners with other levels of government and with the private sector.

To improve services to clients by:

- promoting quality in all its services and measuring results in terms of success in meeting clients' needs;
- using service standards so clients know what to expect and have a basis for measuring the quality of service;
- using alternative methods of providing service to improve its quality and reduce costs to clients; and
- consulting with clients regularly to measure their satisfaction with PWGSC services.

To achieve savings and pursue efficiency in all operations by:

- meeting Program Review commitments, including requirements for downsizing and program changes;
- establishing new commitments to adjust to overall downsizing in government; and
- continuously reviewing programs and activities.

To build a workforce that is more flexible and responsive to the renewal needs of the Department by:

- implementing an integrated human resources strategy that focuses on employment continuity, selective skills acquisition and development;
- streamlining organizational structures; and
- developing a more supportive management culture.

Performance Accomplishments

Figure 3 highlights departmental performance over the reporting period. The Business Line summaries that follow provide a more extensive reporting on departmental activities

FIGURE 3: 1997-98 PERFORMANCE HIGHLIGHTS

PRIORITIES	SELECTED RESULTS
To enhance contribution to government	<ul style="list-style-type: none"> Continued to emphasize core roles and established contracts valued at \$170 million per annum with a private sector company for the provision of property management services for most Crown-owned buildings within the PWGSC portfolio. Established the Communications Coordination Services (CCS) Business Line to harmonize the delivery of government information to Canadians. Negotiated agreements with provincial governments for shared approaches in property management and other areas. Improved the Canada Primary Internet Site.
To improve services to clients	<ul style="list-style-type: none"> Established "Contracts Canada" in partnership with 22 government departments to provide improved information on, and facilitate access to, government contracting opportunities. Initiated MERX, a new national public sector tendering service shared by the federal government, seven provinces and many other public sector units. Established a Year 2000 Project Office to ensure the compliance of mission-critical PWGSC systems and a Year 2000 Procurement Office to assist departments to expedite contracting activities in relation to Year 2000 requirements. Continued to support the standardization of language in government publications through improved services and tools such as TERMIUM, a terminological database now used by 68 federal departments and agencies. Shared knowledge and expertise across government through initiatives such as the Shared Systems Support Centre.
To seek savings and pursue efficiency in all operations	<ul style="list-style-type: none"> Achieved scheduled Program Review targets (e.g., FTE reductions of 2,436). Saved \$80 million during 1997-98 through reducing cost of office space for public servants. This was in addition to saving \$70 million in 1996-97. Expanded direct deposit, which distributes government cheques electronically, to approximately 60 per cent of total Receiver

PRIORITIES	SELECTED RESULTS
	<p>General payments in 1997-98 to generate \$50 million in annual savings.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Achieved savings of over \$4 million in the Receiver General Business Line through service standardization. This is in addition to the reduction of cheque production sites from 11 to 4 reported last year.
To build a workforce that is more flexible and responsive to the renewal needs of the Department	<ul style="list-style-type: none">▪ Prepared to meet business needs through developing a learning vision and competency profiles, and implementing recruitment and skills enhancement initiatives.▪ Promoted information sharing through the use of technology such as the departmental Intranet to which 80 per cent of employees have access.

Business Line Performance

Real Property Services

Objective To support government and clients in program delivery through the provision of expert advice and a full range of real property services on a fee-for-services basis; through the management of a diverse portfolio of office and general purpose real property and other assets in the custody of the Minister in order to provide appropriate accommodation and related value-added services, including strategic advice to federal tenants, clients and other asset users; and through optimizing the federal investment in the assets.

Description Real Property Services (RPS) Business Line activities centre on two principal functions: real property stewardship and real property services. Using a net-voted appropriation, RPS provides leadership and stewardship as custodian of federal office and common-use facilities as well as various engineering works (e.g., bridges and dams). Related to this activity, RPS provides productive work environments for some 160,000 federal public servants (100 departments and agencies) and manages an inventory of some 6.0 million square metres of space at an annual net appropriation of approximately \$1.3 billion. Included in this inventory are national treasures such as the Parliamentary Precinct and heritage assets across Canada. The custodian function also encompasses the administration, on behalf of the federal government, of Payments-in-Lieu of Taxes and the Real Property Disposition Revolving Fund, which facilitates the disposal of properties surplus to the needs of the government.

The RPS Business Line also provides expert and value-added professional and technical real property services (including architectural and engineering, real estate, and property and facilities management) to other departments and agencies. These services are provided on a fully optional basis and are charged at comparable market-based rates and managed through the RPS Revolving Fund.

Achievements for 1997-98

Innovation in Service Delivery One of the federal government's key objectives is to "get government right". This means defining new roles for government and finding new opportunities to involve the private sector in delivering services where it is feasible and desirable to do so.

RPS has contributed to this objective since 1995 through an approach to providing services called "Alternative Forms of Delivery" (AFD). Through this approach, we have increased the amount of business we do with the private sector. Specifically, we have contracted out a number of operational property management, and architectural and engineering services. At the same time, by using AFD, we remain accountable for the

performance of our real property program and the quality of service to clients, while reducing the cost of operating the buildings for which we are responsible. By contracting out various operational activities, we can focus on building a more strategic role as the government's real property advisor.

The AFD approach has paid off. The relationship between RPS and the real property industry and its associations has improved dramatically: RPS is no longer viewed as a real or perceived competitor of the private sector. Instead, it is seen as a "knowledgeable customer" for those services that the private sector can provide at a lower cost. For example, in March 1998, we entered into a series of contracts with Brookfield Lepage Johnson Controls to provide property management services for most of the Crown-owned buildings in our portfolio.

Building a more strategic role for the government's real property management.

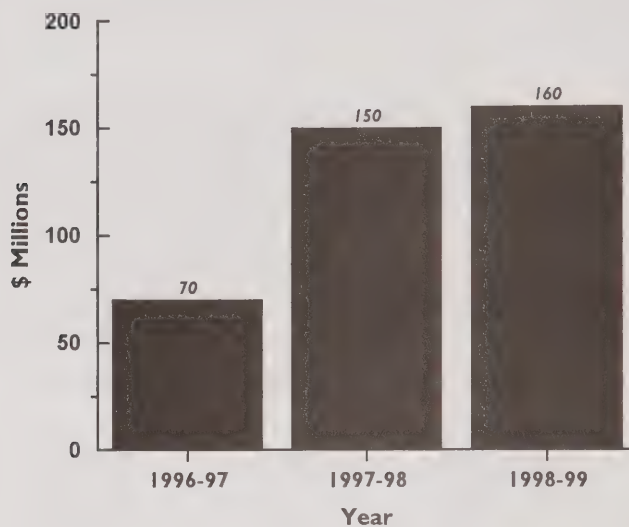
These contracts will produce substantial benefits. First, they will save the government (and Canadian taxpayers) 10 per cent or \$20 million annually in property-management costs. These savings can be re-invested to ensure that federal assets are properly maintained and their value preserved. Second, they will contribute to a better environment through their provisions for sustainable development and environmental management.

Another innovative mechanism we developed, in 1996, was the Management Advisory Board consisting of representatives from 11 departments and the Treasury Board Secretariat. In 1997-98, the Management Advisory Board examined ways to reduce duplication and overlap, and make better use of under-utilized federal property. The Board represents a significant step forward in terms of effective real property asset management through co-operative efforts among federal departments.

Managing Government Office Space Two areas were particularly important for RPS in 1997-98:

- **Office Accommodation:** As shown in Figure 4, RPS has produced significant savings for Canadians by reducing public service accommodation costs. In 1996-97, we saved \$70 million by reducing the amount of space being used and through operating more efficiently. In 1997-98, we generated another \$80 million in annual savings, and we will complete our Program Review commitments with yet further annual savings of \$10 million in 1998-99. The cumulative annual savings of \$160 million will continue.

FIGURE 4: ACCOMMODATION SAVINGS



- The Federal Buildings Initiative (FBI):** The FBI enables departments to make their facilities more energy-efficient at no cost to taxpayers. Under the FBI, which Natural Resources Canada developed and we implemented for our inventory, private sector firms install energy-saving equipment in federal buildings and carry out other steps to reduce energy consumption. The savings from lower energy bills pay for this work. In 1997-98, we signed 11 new contracts with energy-service companies involving \$14 million in energy investment by the private sector. These contracts have produced both economic and environmental benefits. They have strengthened the energy-service industry, created 310 jobs, and generated \$2.5 million in annual savings for the government and taxpayers. They have also reduced energy consumption and thereby reduced pressure on the environment.

Managing Revolving Funds RPS manages two revolving funds: The Real Property Services Revolving Fund and the Real Property Disposition Revolving Fund. In 1997-98, we managed a business volume of \$2.5 billion through the Services Revolving Fund in providing professional and technical real property services. Most of this business volume (86 per cent), although managed and co-ordinated by RPS, is delivered by the private sector.

The Services Revolving Fund had a net cash deficit of \$37.3 million in 1997-98. This was a result of expenditures of approximately \$26 million employee departure initiatives, and increased systems costs of about \$6 million. The remaining shortfall was due to decreased revenues as a result of our transition to Alternative Forms of Delivery (AFD) for property management services. Although AFD is designed to save money over the long term, the transition will create a shortfall for the Fund in the short term. In response, we are reviewing our funding framework and charging practices.

The Real Property Disposition Revolving Fund relates to the disposal of surplus federal properties. In 1997-98, this Fund realized a cash surplus of \$16.8 million, and we forecast a cash surplus of \$20.9 million for 1998-99.

Supporting Broader Government Objectives The following areas were particularly important to RPS in 1997-98:

- **Supporting Small Business:** While RPS does not have programs that specifically target small- and medium-size firms, we deliver a large part of our services through contracts with such businesses. We have also been working with national architectural and engineering associations to help small- and medium-size firms gain access to projects available through the Department.
- **Ice Storm Support:** When the “ice storm of the century” hit Eastern Canada in early January 1998, RPS joined the effort to restore normalcy and alleviate hardship. We mobilized our emergency operations to maintain essential services to government and to help members of the general public. We acquired hundreds of generators from governments and companies in various parts of North America and shipped them to devastated areas. Our technical staff helped restore power, and we offered municipalities advance payments in lieu of taxes to help with storm-related expenses.
- **Sustainable Development:** By virtue of our mandate, RPS is uniquely placed to support the departmental and government-wide commitment to sustainable development. In 1997-98, this support was reflected in our waste management, water conservation, energy efficiency, and lands management initiatives. For more detailed information, see Section IV of this report.

FIGURE 5: REAL PROPERTY SERVICES

(millions of dollars)

Service Line	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
<i>Votes</i>			
Federal Accommodation and Holdings			
Gross Expenditures	1,843.2	2,037.4	1,967.0
Less: Revenue credited to the Vote	681.8	706.6	714.8
Net Expenditures	1,161.4	1,330.8	1,252.2
<i>Revolving Funds</i>			
Services			
<i>- Real Property Services Revolving Fund</i>			
Gross Expenditures	2,151.1	2,160.0	2,548.3
Less: Revenue	2,153.7	2,153.7	2,511.0
Net Resources (Provided) Used	(2.6)	6.3	37.3
<i>- Real Property Disposition Revolving Fund</i>			
Gross Expenditures	8.1	8.1	5.1
Less: Revenue	27.7	27.7	21.9
Net Resources (Provided) Used	(19.6)	(19.6)	(16.8)
Total Services	(22.2)	(13.3)	20.5
Total Real Property Services	1,139.2	1,317.5	1,272.7

Supply Operations Service

Objective To provide quality procurement and procurement-related common services to federal government departments and to provide quality disposal services for federal government departments.

Description The Supply component provides common services for acquiring goods and services on behalf of the federal government. It manages the supply process by assisting client departments with requirements definition, undertaking bid solicitation, evaluation and selection, and contract negotiation and administration. It also provides auxiliary services such as market research to identify what products are available from suppliers; product planning; method-of-supply studies; maintenance of a statistical data base and reporting capability; policy framework; review and promulgation; and the technological infrastructure to support the electronic procurement function. In addition, Supply encompasses responsibility for all procurement-related aspects of Major Crown Projects.

Supply also includes certain specialized activities: marine inspection and technical services; cost analysis support; management of Crown-owned production assets; industrial security and personal security screening services for PWGSC and industry; development and maintenance of consensus standards and conformity assessment services; management of seized property (assets seized as a result of being obtained from the proceeds of crime); central freight, travel management, and household goods removal services; and, transportation advisory services.

Benefits-Driven Procurement: innovative steps to manage complexity and risk.

The Crown Assets Distribution (CAD) component provides disposal services for all federal government departments and agencies. Disposal methods include sale, transfer, trade-in, donation, lease, loan and destruction. Client departments receive 100 per cent of the net proceeds from the sale of surplus assets (gross proceeds less direct selling expenses and commissions), with the exception of seized assets.

Figures 6 and 7 show our major customers and commodities as reflected by dollar value.

FIGURE 6: 1997-98 MAJOR COMMODITIES
(\$ Millions)

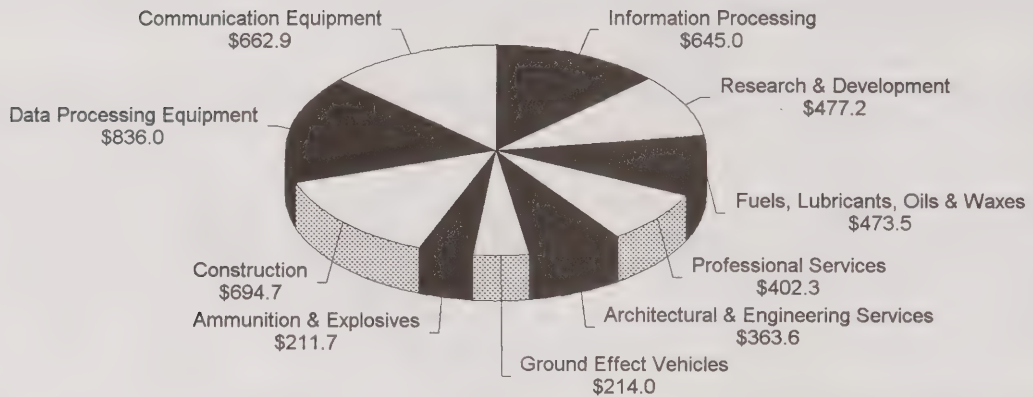
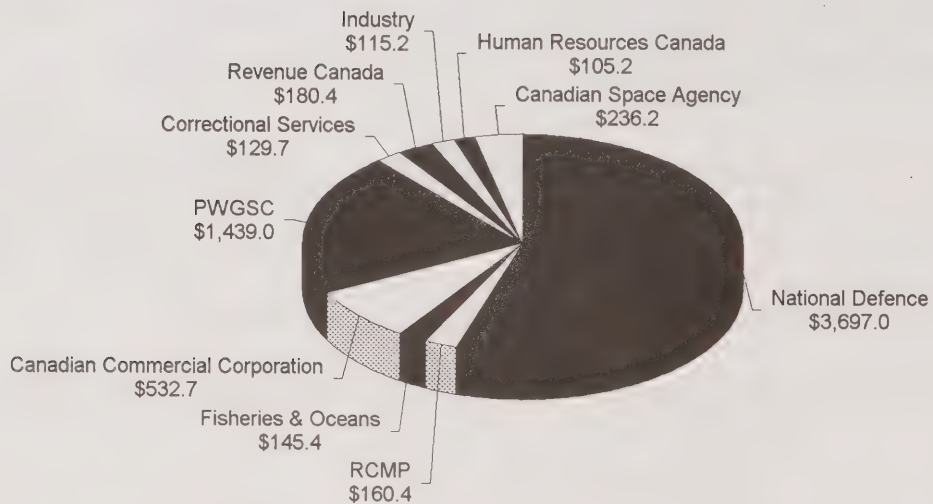
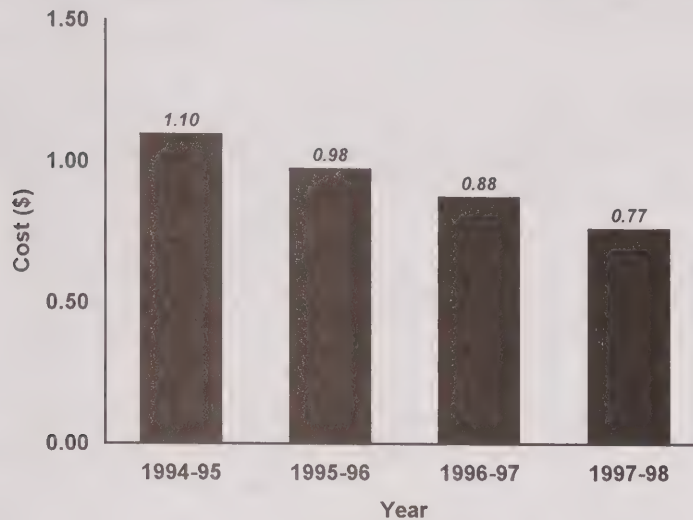


FIGURE 7: 1997-98 MAJOR CUSTOMERS
(\$ Millions)



Achievements for 1997-98

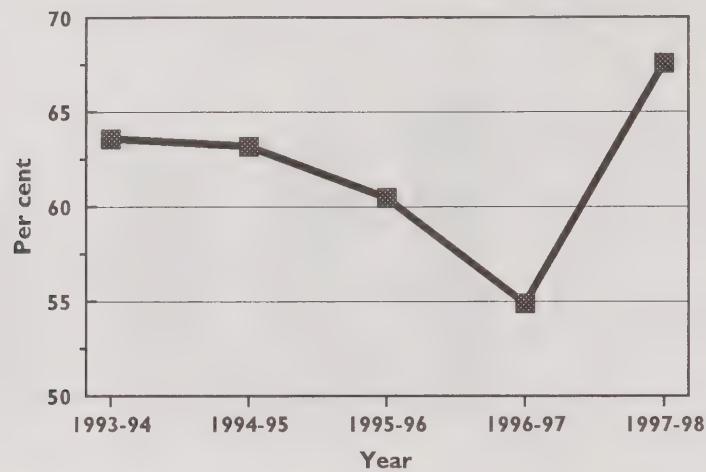
Reducing Costs SOS has implemented a number of initiatives over the years to reduce costs and increase efficiency. As shown in Figure 8, these initiatives have resulted in a 30 per cent decline in the cost of our contracting activity—down from \$1.10 per \$100 of business volume in 1994-95 to \$0.77 in 1997-98.

FIGURE 8: OVERHEAD COST PER \$100 OF BUSINESS VOLUME

Supplier Information and Services In the spring of 1997, the Standing Committee on Government Operations published the findings of its review of government contracting. The focus of the report was to identify issues affecting small- and medium-size enterprises and provide recommendations for dealing with these issues. In response, SOS led the development and launch of Contracts Canada, an interdepartmental initiative to provide businesses with free access to information on government contracting opportunities and on what and how government buys. Contracts Canada explains how to do business with the Government of Canada and access our data base of contract opportunities, and provides useful reference material. Businesses can also register on our supplier and vendor rotation lists.

Ensuring that companies have information about contracting opportunities and government requirements is one of the main steps we are taking to help companies gain better access to business opportunities. Accordingly, we ran over 250 "How to do Business with the Government of Canada" seminars in 1997-98. The encouraging results are reflected in Figure 9, which shows an increase in the proportion of contracts awarded to small businesses in 1997-98. The decline in preceding years reflects a reduction in the number of low-dollar value contracts administered on behalf of client departments, rather than a decline in the percentage of government contracts awarded to small business.

FIGURE 9: PERCENTAGE OF CONTRACTS TO SMALL BUSINESS



National Electronic Tendering Service In October of 1997, SOS introduced MERX, a national, public sector electronic tendering service, run by a private sector firm. MERX is the result of a federal/provincial effort to provide businesses with a single, low-cost, on-line, easily accessible window on all opportunities to do business with all levels of government.

One of the most advanced and open opportunities-advertising systems of its kind in the world, MERX is now the official source for all competitively tendered business opportunities with the federal government, as well as with seven provinces, and more than 150 municipalities, schools and hospitals. Over 85 per cent of the contracts awarded in 1997-98 were competitive.

Getting MERX up and running was a challenge in view of the extensive interdepartmental, intergovernmental and public/private sector co-operation required. Despite delayed implementation, MERX has produced clear benefits: firms and individuals have gained better, more open access to tens of billions of dollars in contract opportunities across the public sector in Canada and, since MERX advertises NAFTA and WTO-AGP opportunities, businesses can also tap into the world market.

Subscription costs for suppliers have decreased by more than 18 per cent with the introduction of MERX, and fees will decrease each year for the next five years.

Procurement Strategy for Aboriginal Business SOS has worked to promote procurement opportunities for Aboriginal business and assist other departments in realizing their objectives under the Procurement Strategy for Aboriginal Business. In 1997-98 we held 39 seminars to tell Aboriginal suppliers how to do business with the government; brought together federal, provincial and Aboriginal representatives to identify and pursue undertakings contributing to the economic development of Aboriginal people; set aside a proportion of our corporate purchases for Aboriginal suppliers (rising from one

per cent in 1997 to three per cent in 1999); and amended the Contracts Canada Web site to promote Aboriginal business. So far, 425 Aboriginal businesses have registered themselves on-line.

We issued 547 contracts with a value of \$2.3 million under the “set aside” program for Aboriginal suppliers. This exceeded our departmental target of 300 contracts, but fell short of our other target of issuing contracts with a value of \$3.8 million.

Benefits-Driven Procurement SOS initiated an innovative contracting approach known as Benefits-Driven Procurement (BDP) to manage the complexities and risks associated with major procurement projects.

Based on private sector practices for major Information Management /Information Technology projects, BDP achieves government objectives by focusing on key principles, accountabilities, responsibilities and outcomes, rather than on details of how the work is to be conducted. BDP taps the strengths of the private sector—its expertise and creativity in coming up with solutions that meet government’s needs—while protecting the public interest and scarce government resources.

In 1997-98, the IT Procurement Reform Steering Committee approved a concept paper setting out a policy framework. We prepared tool kits, case studies, business case and risk-assessment guides for a variety of audiences. We also created working groups of government and industry officials to help refine BDP and define expectations and roles.

Work will continue on BDP in 1998 to expand its application to other commodities and to establish a centre of BDP excellence for sharing knowledge, experience, and methods with the entire government procurement community.

Sustainable Development Strategy PWGSC is committed to sustainable development. In SOS we pursued this commitment in two main ways. First, we helped to stimulate the procurement of environmentally responsible services and products across government. Second, we reduced the size of our fleet of vehicles and developed an action plan to improve environmental practices and the fleet’s efficiency, increase the use of cleaner, alternative fuels, and develop and improve collection and monitoring systems. For more details, see Section IV of this report.

FIGURE 10: SUPPLY OPERATIONS SERVICE

(millions of dollars)

	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
<i>Vote</i>			
Gross Expenditures	143.2	170.2	174.9
Less: Revenue credited to the Vote	18.1	18.1	23.6
Net Expenditures	125.0	152.1	151.3
<i>Optional Services Revolving Fund</i>			
Gross Expenditures	110.1	110.1	106.6
Less: Revenue	109.8	109.8	98.4
Net Resources (Provided) Used	0.3	0.3	8.2
Total Supply Operations Service	125.4	152.4	159.4

Receiver General

Objective To manage the operations of the federal treasury, including issuing Receiver General payments for major government programs, and to maintain the Accounts of Canada and produce the government's financial statements.

Description The Receiver General Business Line is responsible for the receipt, transfer, holding, disbursement, reconciliation and monitoring of public money on behalf of the Government of Canada. The Business Line issues Receiver General payments, redeems and validates these instruments and Employment Insurance Warrants. It maintains the Accounts of Canada and provides interim reports, produces the Public Accounts of Canada and maintains the Central Accounting System. As a derivative of the above activity, the Receiver General provides optional related financial services to departments and agencies.

Achievements for 1997-98

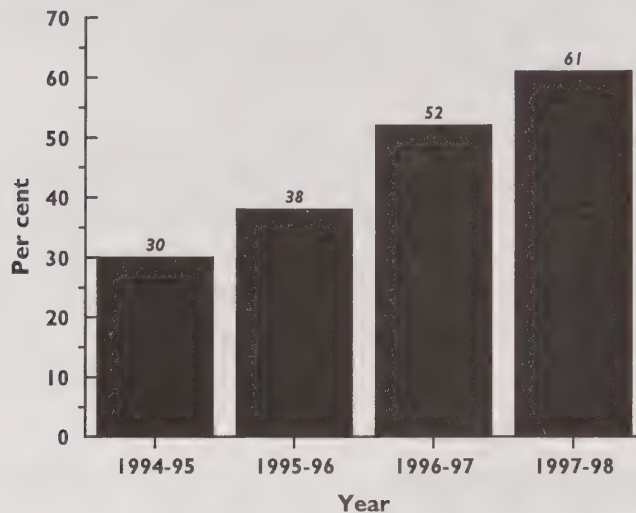
Expanding the Direct Deposit Program Under this program, government payments are electronically deposited to recipients' accounts. In 1997-98, we carried out two publicity campaigns, through cheque inserts and mailings, to encourage Canadians to sign up for direct deposit. As a result, direct deposit increased by 9.1 per cent to 60.5 per cent of the more than 196 million payments made in 1997-98.

Direct deposit saves government postage, paper, and banking fees: \$51.9 million in 1997-98, up \$8.4 million from the previous year. As important, using direct deposit rather than cheques provides Canadians a more secure, reliable, and convenient method of receiving government payments. Evidence of this was provided in 1997-98 as Canadians on the direct deposit program received their payments on time despite such emergencies as the flooding in Manitoba and the ice storm in Ontario and Quebec.

*Direct deposit saved
Canadians over
\$50 million in
1997-98.*

We have collaborated with other departments and five provinces to combine payments. For example, we make just one payment for entitlements under both the federal Old Age Security/Guaranteed Income Supplement program and Saskatchewan's Income Program. More than 50 per cent of these payments were made through direct deposit.

Direct deposit also supports sustainable development. In 1997-98, direct deposit saved 1.6 million kilograms of paper. In turn, this paper reduction has produced environmental benefits, including a reduced demand for raw materials and energy. Figure 11 shows the increase in direct deposit in recent years.

FIGURE 11: PERCENTAGE OF RECEIVER GENERAL PAYMENTS MADE BY DIRECT DEPOSIT

Streamlining the Payment System We improved the efficiency of the payment system and reduced costs by negotiating with client departments to streamline and standardize services. The initiative permitted a significant consolidation of regional offices (reported on last year) and introduced increased efficiencies that have combined to reduce the regional workforce by 130 positions and generate ongoing annual savings of \$4.2 million.

Improving Financial Management As a key part of the government-wide Financial Information Strategy (FIS), the Central Financial Management and Reporting System (CFMRS) will support the implementation of accrual accounting and provide meaningful, timely and relevant monthly financial management information to central agencies and departments. During 1997-98, we developed a CFMRS prototype on time and within budget, and secured approval to proceed with a FIS Pilot utilizing CFMRS.

Year 2000 The Receiver General function relies on a number of automated systems that the government has identified as mission-critical in terms of Year 2000 readiness. Our Standard Payment System, which issues most Receiver General payments, was tested and certified as Year 2000 compliant. The Central Accounting System was also tested and will require some modifications to the underlying Cobol code.

We also initiated the certification testing of the CFMRS, and modified the remaining small payment systems and the Bank Facilities System. We expect to have made all the necessary changes, and tested them with program departments and financial institutions, by the end of 1998-99.

FIGURE 12: RECEIVER GENERAL

(millions of dollars)

	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Vote			
Gross Expenditures	136.2	124.5	129.2
Less: Revenue credited to the Vote	17.1	17.1	29.8
Total Receiver General	119.1	107.4	99.4

Public Service Compensation

Objective To provide cost-effective, accurate, and timely common services, including payments and account processing, in the areas of payroll, benefits and pension plan administration.

Description Public Service Compensation administers government payroll and pension processes, including the development and maintenance of computer systems and a national service office infrastructure, in order to allow departments to administer pay and benefits in accordance with the collective agreements and compensation policies established by Treasury Board and for the purpose of the administration of the Public Service Superannuation Act (PSSA). It also provides specialized pension services to National Defence and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) for the administration of their plans.

Achievements for 1997-98

Service Delivery The Public Service Compensation achievements outlined below should not obscure the fact that our most significant achievement is also our major ongoing responsibility: getting the payments out, in the right amounts and on time, in respect of 225,000 payroll accounts and over 210,000 pension annuitants while ensuring accurate remittance of taxes and collection of contributions.

Supporting Government Initiatives and Reform In 1997-98, the Public Service Compensation Business Line supported the government's adoption of Alternative Service Delivery (ASD) mechanisms through the payroll and pension administration support we provided in connection with the new Food Inspection Agency, the privatization of the Canada Communication Group, the transfer of almost \$1 billion from the Public Service Superannuation Account to Navcan, and support for Human Resources and Development Canada's labour market transfer to the provinces. We also provided payroll and pension support to the government's early retirement and early departure incentive programs.

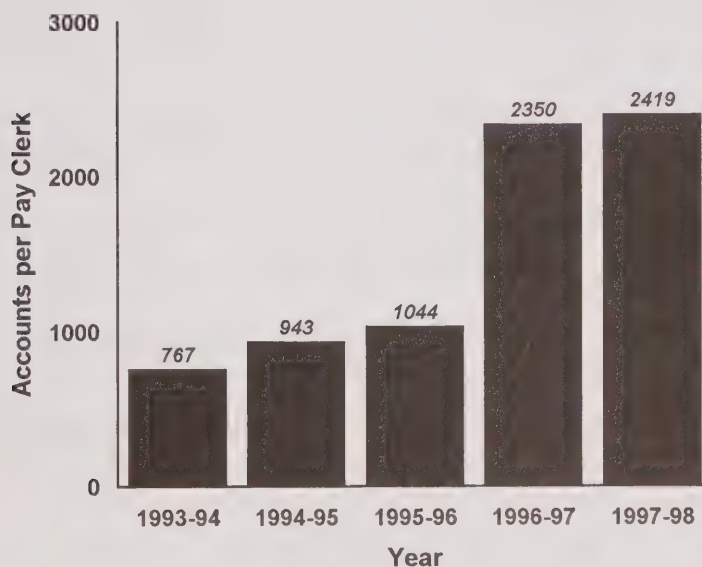
Public Service Compensation provides seamless, cost-effective implementation of government's payroll and pension administration changes.

During the year we also planned and prepared for the impact on our payroll and pension activities of other ASD initiatives (the creation of the Canada Customs and Revenue Agency, and the Parks Agency) and such other reforms as pay equity; revisions to the Public Service, RCMP and DND pension plans; and the universal classification standard.

Of course, we also carried out our ongoing responsibilities to make adjustments in accordance with federal and provincial budget measures, including changes to the Canada and Quebec Pension Plans, and implemented pension transfer value regulations that increase pension portability. In this connection, we provided training to 1,800 pay and benefit specialists across government on the changes to pension regulations and on the productivity improvements mentioned below.

Productivity Improvements As part of our productivity initiative, which included the streamlining of payroll services reported last year, we published new service standards negotiated with client departments and implemented a number of efficiencies. The productivity initiative, coupled with the reduced size of the Public Service, allowed us to halve the number of our service delivery sites from 12 to 6, and reduce the number of pay clerks from 351 to 93 over the last few years. As shown in Figure 13, these measures have enabled us to triple the productivity of our pay clerks from 767 accounts per clerk in 1993-94 to over 2,400 in 1997-98.

FIGURE 13: INCREASED PRODUCTIVITY



Year 2000 The public service payroll system has been identified as one of the government's mission-critical systems with respect to Year 2000 readiness. We completed a review of our computer infrastructure and implemented a testing protocol for our systems. Work is on schedule to ensure that all payroll systems will function correctly following the turn of the century.

FIGURE 14: PUBLIC SERVICE COMPENSATION

(millions of dollars)

	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Vote			
Gross Expenditures	39.2	56.3	50.4
Less: Revenue credited to the Vote	9.1	9.1	3.5
Total Public Service Compensation	30.1	47.2	47.0

IM/IT - Common Services

Objective To provide integrated Information Management/Information Technology (IM/IT) business solutions to enable electronic delivery of government services.

Description The IM/IT Common Services Business Line manages the delivery of common IM/IT and electronic commerce infrastructure enabling federal departments and agencies to engage in electronic service delivery. It also provides leadership in supporting government initiatives to solve fundamental IM/IT issues, such as the Year 2000 business continuity imperative. The IM/IT Common Services Business Line offers the following types of common services:

- Electronic Service Delivery, which provides Electronic Commerce capabilities and integrated IM/IT solutions to transform traditional program delivery to client-centric electronic service delivery;
- Telecommunications, which provides basic transport services enabling the transfer of government information;
- Computing, which provides a unified and interoperable workstation and computing environment integrating applications, information and computing tools; and
- Applications Management, which provides and integrates services for common support applications and government-wide services.

Achievements for 1997-98

Managing Year 2000 Readiness IM/IT Common Services oversees the Department's Year 2000 readiness activities. In 1996 we instituted the Year 2000 Project Office, which has been working ever since to ensure the Year 2000 compliance of all PWGSC's "mission-critical" systems, the 34 systems that provide essential services to Canadians. As a result, PWGSC is on schedule to complete the conversion of these systems by December 1998 and to have them certified as Year 2000-compliant by June 1999. For additional information on Year 2000 activities, see Section IV.

We also carried out important activities on behalf of other government departments to ensure that their critical systems remain functional beyond the Year 2000. By chairing the Year 2000 Interdepartmental Working Group Sub-committee on Telecommunications, we assumed leadership in representing the concerns of departments to the telecommunications industry and regulator. Additionally, we used the Internet to share information obtained from government suppliers on the Year 2000 compliance of their products.

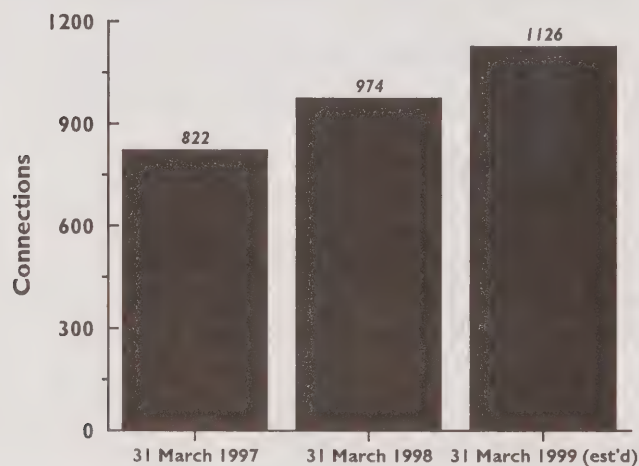
Management of Ongoing Service Commitments IM/IT Common Services provides the government's electronic messaging system. The system enables the rapid movement

of information among government departments and their external clients. One of the most modern in the world, it enables dissimilar messaging systems supplied by a variety of vendors to exchange information and connect over 200,000 public servants. Statistics reveal success on two fronts: use continues to grow by about 8.5 per cent a month, and the fact that 25 per cent of messages are exchanged outside the federal government suggests the system provides Canadians and businesses effective means to connect with government.

In 1996, in response to telecommunications deregulation in Canada, we established a new arrangement for buying government telecommunications services competitively from the private sector. This arrangement, for which eight service suppliers are currently qualified, generated over \$33 million in procurement savings for government in 1997-98.

IM/IT Common Services manages the Government Enterprise Network (GENet). GENet is the foundation for the government's portion of the Information Highway and currently links the autonomous networks of 91 federal agencies and four provincial governments. The recognition of GENet's value is indicated by the growing number of users and connections: seven new agencies were linked in 1997-98 and, as shown in Figure 15, the total number of connections increased by 18 per cent between March 1997 and March 1998.

FIGURE 15: GENet CONNECTIONS



In addition to managing common networks used by all departments, we provide network management services for 10 departments. Being able to rely on our network expertise frees our client departments to concentrate on program delivery. In 1997-98, Fisheries and Oceans Canada chose us to manage its entire national network and realized cost savings of 30 per cent.

Twenty-two federal agencies have now selected us to provide data centre management services. To improve performance, we consolidated our three data centres into two, installed more efficient equipment and contracted out specific functions to the private sector. Not only has this led to improved service for our client departments, it has generated annual savings of some \$12 million. An independent assessment concluded that the cost of our data centre service is well below industry averages. In 1997-98 we continued to exploit the efficiency and security of the service by taking on such additional work for our clients as the operation of government Internet and Intranet environments, which were previously operated on facilities scattered throughout departments.

IM/IT Common Services saved \$33 million in 1997-98 by making new arrangements to buy private sector services after telecommunications deregulation.

Electronic Commerce and Electronic Service Delivery Infrastructure IM/IT

Common Services provided the following range of services to help the federal government transact business and deliver services electronically:

- ***Our electronic delivery infrastructure*** service enables private organizations to conduct business with government departments through a single convenient service that converts information in different formats from different business systems. The success of this service is indicated by its increased use: the number of electronic transactions rose from 5,000 per month at the beginning of 1997-98 to 80,000 by year end. Statistics Canada, for example, used the service to collect payroll and customs information from private sector companies, while Fisheries and Oceans Canada and Citizenship and Immigration Canada used it to collect non-tax revenues. PWGSC also used the service to introduce a more efficient procurement system that involves employees using commercial credit cards, and which is expected to save taxpayers some \$3 million annually when fully implemented. We estimate that the overall savings for departments using this service will amount to \$20 million over two years. In recognition of its value, the service was awarded the Distinguished Service Gold Medal at Canada's largest government computer conference, GTEC '97.
- ***Our Public Key Infrastructure (PKI)*** service is essential to provide secure government electronic transactions. A key promoter of PKI within government, IM/IT Common Services has established a common service that provides the security features necessary for conducting business transactions electronically. We estimate this common service will generate significant savings for government: about \$700,000 in one-time development expenses and \$300,000 in annual operational costs for each department.
- ***Our electronic directory*** service promotes access to government information by integrating information on federal agencies and some 200,000 federal and provincial public servants. The service enables government and non-government users to use the Internet to obtain information on federal organizations and

employees. The directory receives over 28,000 hits a day, up 25 per cent over last year. Sixty per cent of these hits come from business, universities, provincial and municipal governments and foreign organizations. As well as providing Canadians with direct access to government, our service supports sustainable development by eliminating paper directories, and greatly reduces printing and production costs.

FIGURE 16: IM/IT - COMMON SERVICES

(millions of dollars)

	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
<i>Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund</i>			
Gross Expenditures	318.4	318.4	412.4
Less: Revenue	318.4	318.4	410.2
Net Resources (Provided) Used	-	-	2.2

Consulting and Audit Canada

Objective To make a leading contribution, through our staff and the services they provide, to the improvement of public sector management and operations in Canada and abroad; and to balance the costs of operating Consulting and Audit Canada with the revenues received from charging clients for services.

Description Consulting and Audit Canada (CAC) is a Special Operating Agency that provides, on an optional fee-for-service basis, consulting and audit services to federal departments and agencies across Canada. Services may also be made available to foreign governments and international organizations. Clients are assisted in providing better service through improvements to public sector management, operations and administration, while meeting the priorities and needs of government. CAC stresses excellence in client service and the sharing of public sector expertise. Audit and related services are provided on request and include management-oriented special projects, assurance reviews, internal audit support, and EDP and information systems audits as well as cost, contribution and regulatory audit services. Consulting services are also available on request. These include program evaluation and operational review, organization and program management; project management, information management, shared systems support, economic and regulatory services, environmental management; conflict management and organizational development services, financial management, innovative management and service delivery, and international services.

Achievements for 1997-98

Contributions To Improving Public Sector Management And Operations In carrying out our many consulting and audit projects with client departments and agencies, CAC has developed a significant body of knowledge and expertise. CAC's philosophy is to share that knowledge and expertise as widely as possible with public sector managers. We do this through our publications, participating in government-wide committees, making presentations at conferences, participating in shared and horizontal projects, providing support to Central Agencies and developing new products and services relevant to departments.

CAC improves public sector management practices through innovative products and services.

CAC has provided management tools that help departments to deliver improved and/or more economical services to Canadians. For example, CAC:

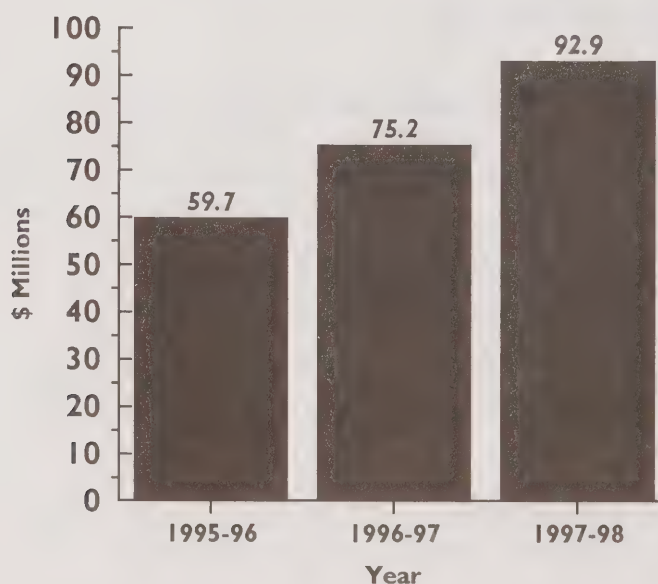
- has developed audit review programs that will help Emergency Preparedness Canada to transfer disaster relief funds to all provinces and territories without delay;

- manages the Shared Systems Support Centre that enables departments to develop and share common systems across government, thus reducing the cost of these systems; and,
- developed audit programs of Major Crown Projects to verify the cost of such projects in the public interest.

Internal Communications Initiatives to improve our internal liaison have produced two beneficial outcomes. First, CAC can pursue a more interdisciplinary approach, resulting in better advice and service to clients. Second, using technology to create stronger links and an improved flow of information between headquarters and the regions has allowed the regions to respond more quickly to local requests for service. Regional staff can more readily tap headquarters expertise when working in the field, and vice versa.

Financial Self-Sufficiency As a result of increased internal efficiency and substantially higher revenues, we made substantial progress against our commitment to achieving financial self sufficiency. Internal efficiencies, which saved us \$2.7 million in 1997-98, have reduced our overhead in the last two years to levels 19 per cent lower than in 1994-95. At the same time, our revenues have increased from about \$60 million in 1995-96 to approximately \$93 million in 1997-98, as shown in Figure 17, and our operating surplus rose to \$2.7 million.

FIGURE 17: CAC REVENUES



Another important factor in our revenue growth is the growing level of support we provide to small- and medium-size enterprises (SMEs). In 1997-98, we gave private sector contractors approximately \$58 million in business, 99 per cent of which represented contracts with SMEs. Involving SMEs in CAC projects has enabled these firms to gain

valuable exposure to government projects and the government environment. We should note that we do not compete with the private sector; rather, we facilitate public-private sector partnering.

FIGURE 18: CONSULTING AND AUDIT CANADA

(millions of dollars)

	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
<i>Consulting and Audit Canada Revolving Fund</i>			
Gross Expenditures	45.8	48.7	89.8
Less: Revenues	46.7	46.7	92.9
Net Resources (Provided) Used	(0.9)	2.0	(3.1)

Translation Bureau

Objective To provide quality and cost-effective translation, interpretation and terminology products and services to Parliament, the judiciary, and federal departments and agencies; upon request, provide those products and services to other governments in Canada and to international organizations; and to balance the costs of operating the Bureau with income from appropriation and revenues received for products and services.

Description The Translation Bureau was established as a Special Operating Agency in April 1995. The Bureau's translation services (official languages and over 100 other languages) to other federal government departments and agencies are optional and are provided on a cost-recovery basis. It receives vote funding for providing translation and interpretation services to Parliament and for supplying other government departments and agencies with standardized terminology and certain conference interpretation services. The Bureau maintains the mandate to standardize the use of terminology in the federal public service.

Achievements for 1997-98

Meeting the Needs and Expectations of Clients The Bureau provided quality and cost-effective translation, interpretation and terminology services to clients. This was reflected in positive feedback in client surveys and supported by a steadily increasing business volume and a growing client list. Not only have we increased our business volume by about 10 per cent a year since 1995-96, but three client surveys in 1997-98 revealed that over 90 per cent of our clients were either "very" or "fully" satisfied with our services.

Current surveys reveal a 90 per cent approval rating. Quality pays off!

We also helped clients communicate effectively with Canadians in the official language of their choice with our translation and interpretation services, and by providing tools such as TERMIUM, a terminological database now used by 68 federal departments and agencies. We have also collaborated with the Office de la langue française in Québec to harmonize and standardize terminology and carry out joint publishing ventures.

These efforts and others contribute to the promotion of Canada's linguistic duality and support our official language minorities.

Maintaining Client Loyalty and Increasing Our Share of the Federal Market for Translation In 1997-98 we worked hard to build loyalty and increase our share of the translation market. For example, we introduced a more flexible service approach, personalized service agreements, and a flexible price structure. Figure 19 reveals the results: in 1997-98, we generated about \$112 million dollars in revenue, an increase of about \$11 million from 1996-97.

One of the ways we continue to improve our services is through the implementation of new technological tools. In 1997-98, this included testing voice-recognition software. We completed the first phase of testing with very positive results in terms of reduced turnaround time and processing costs.

Reaching Financial Goals The Bureau made significant progress in meeting its commitment to deficit elimination. Our operating deficit for 1997-98 was \$4.3 million, approximately \$3.3 million below the deficit authorized by Treasury Board. We have exceeded our financial objectives for three consecutive years. We have made this progress by virtue of increased business and efforts to reduce expenditures and increase productivity through improved workflow and service models. In 1997-98 we reduced our overhead to our lowest level ever—just 11.7 per cent of expenditures. During the same period, our productivity rose 4 per cent over and above the 15 per cent it gained in 1996-97.

In 1997-98 we issued \$27.6 million in contracts to the Canadian translation and interpretation industry. These contracts represent an important contribution to the growth and viability of a small but important industry.

These measures have allowed us to contribute to more efficient government operations and, in turn, directly benefit the Canadian taxpayer.

FIGURE 19: TRANSLATION BUREAU

(millions of dollars)

	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Vote			
Gross Expenditures	37.5	39.1	37.5
Less: Revenue credited to the Vote	-	-	-
Net Expenditures	37.5	39.1	37.5
Translation Bureau Revolving Fund			
Gross Expenditures	112.1	108.8	115.4
Less: Revenue	91.1	91.1	111.6
Net Resources (provided) used	21.0	17.7	3.8
Total Translation Bureau	58.5	56.7	41.3

Communications Coordination Services

Objective To support federal communications objectives by harmonizing the delivery of government information to Canadians and to provide effective communications support and co-ordination services to client departments.

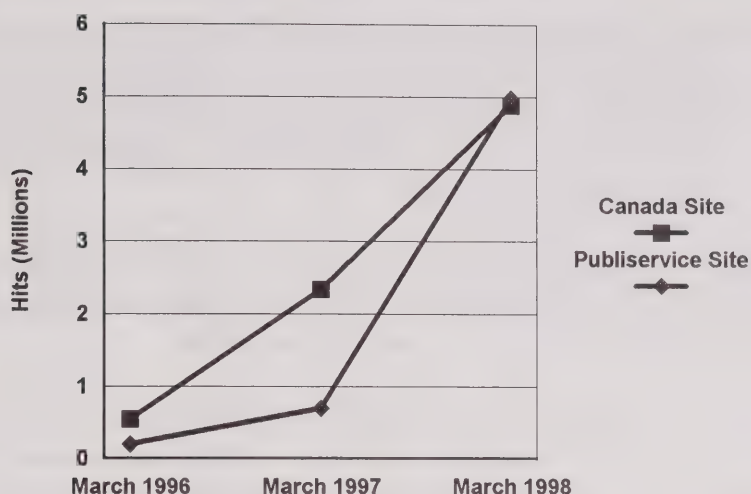
Description The Communications Co-ordination Services Business Line's services include advertising and public opinion research co-ordination, value-added communications-procurement services, publications management, Crown copyright administration, publishing the Canada Gazette, the Depository Services Program (DSP), media monitoring, Reference Canada, 1-800 call centre services, the Canada primary Internet site, Publiservice, and related Web site development. These services are core services to government. They fulfill a public policy need and/or they provide shared common services to all government communicators, and serve individual client departments (e.g., procurement services) and the broader communications objectives of the Government of Canada (e.g., Reference Canada and the Depository Services Program).

Achievements for 1997-98

Established in mid-1997, CCS is working both to develop performance measures that will be reflected in future reports, and to strengthen accountability to Parliament. The accomplishments reported here refer to programs for which responsibility was transferred to CCS in the interests of harmonized service delivery from three other PWGSC branches. The common outcome of these activities is the benefit to Canadians of having easy, one-stop, cost-effective access to information about their government.

Improving the Canada Primary Internet Site and Publiservice The Canada Primary Internet Site provides Canadians and people around the world with a single point of access on the Internet to information, in both official languages, about Canada and the services and programs of the federal government. Publiservice is the government's primary Intranet site and provides on-line operational information about government programs, policies and activities to federal employees. In 1997-98, we took steps to improve both sites and to introduce new services that benefit all users. Figure 20 shows the dramatic increase in the use of both sites.

CCS gives Canadians easy access to information about their government.

FIGURE 20: CANADA AND PUBLISERVICE SITES (HITS PER MONTH)

Depository Services Program (DSP) CCS manages the Depository Services Program, which guarantees Canadians free, direct access to Government of Canada information products and resources, as well as the expertise to find and use this information. The DSP also supports all federal organizations by providing free cataloguing services for their publications and by sending a weekly list of products (largely free) to a vast network of public, educational, institutional and government libraries for selection purposes. The DSP benefits Canadians by ensuring that these libraries receive the information they need to provide the public with local access to Government of Canada information across Canada and abroad.

Note: For the purpose of this report, resources are reflected in the three Business Lines managing the programs transferred to CCS in mid-year.

Operational Support

Objective To provide departmental infrastructure and support services to the Minister and Deputy Minister and PWGSC Business Lines. This involves information management, technology management, financial, administration, human resources and other services needed to support the achievement of departmental strategies and program objectives, in an effective and cost-efficient manner.

Description Operational Support is comprised of two service lines: a suite of support services combined under Information Management/Information Technology - Departmental Operations, and Corporate Management.

The Information Management/Information Technology (IM/IT) - Departmental Operations Service Line includes the provision of information management and information technology (IM/IT) support to PWGSC operations and its Business Lines.

The Corporate Management Service Line includes providing support to the offices of the Minister and the Deputy Minister, providing corporate services on a national basis related to finance, communications, audit and review, human resources, materiel management, security, contracts claims resolution, corporate policy and planning, corporate secretary function and legal services.

Selected Achievements for 1997-98

IM/IT - Departmental Operations Service Line The support provided by IM/IT - Departmental Operations is inherent to all the Department's systems, including the major Receiver General and Public Service Compensation systems. Accordingly, we are reporting our related achievements under the applicable business line sections.

Corporate Management Service Line The Corporate Management Service Line continued to provide advice and support to the Minister and Deputy Minister on portfolio and departmental issues, and to work in tandem with the Business Lines to provide appropriate secretariat services and expertise in the areas of finance, audit and review, legal services, communications, policy and planning, and human resources.

Our communications activities included the provision of strategic advice and services for major departmental initiatives such as the launch of Contracts Canada and MERX, and the Department's move to Alternative Forms of Delivery for property management services. Ongoing communications activities included the provision of external and internal communications services including the production of newsletters such as "Doing Business" and the "Federal Business Bulletin".

As noted earlier in this report, PWGSC has experienced one of the largest workforce reductions of all federal government departments. Having met our targets and accommodated the related workload, we moved to develop a new model and vision to reflect a shift in emphasis away from reducing and restructuring to renewing and reskilling the workforce through initiatives such as our corporate learning strategy. In related human resources initiatives, we implemented La Relève plans, developed competency profiles, and implemented recruitment and training initiatives.

In addition, we conducted a workforce analysis and employment systems review, met with employees and their bargaining agents to address employment equity issues and implemented initiatives to increase Aboriginal recruitment and development.

FIGURE 21: OPERATIONAL SUPPORT

(millions of dollars)

Service Line	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Vote			
IM/IT Departmental Operations			
Gross Expenditures	115.4	152.7	152.6
Less: Revenue credited to the Vote	0.0	0.0	0.0
Net Expenditures	115.4	152.7	152.6
Corporate Management			
Gross Expenditures	151.1	146.0	151.9
Less: Revenue credited to the Vote	57.3	57.3	65.1
Net Expenditures	93.8	88.7	86.8
Total Operational Support	209.2	241.4	239.4

Crown Corporations Program

Old Port of Montreal Corporation Inc.

The objective of the Corporation is to develop and maintain the development of the Old Port of Montreal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Queens Quay West Land Corporation

The objective of the Corporation is to function as a realty management and disposal company for the Harbourfront precinct in Toronto.

The payments issued provide funding to honour commitments made in transfer agreements with the City of Toronto, certain developers and other interested parties, and to provide an operating subsidy to Harbourfront Centre.

FIGURE 22: CROWN CORPORATIONS PROGRAM

(millions of dollars)

Business Line	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Votes			
Old Port of Montreal Corporation Inc.	3.0	9.0	9.0
Queens Quay West Land Corporation	4.1	4.1	4.1
Total Crown Corporations	7.1	13.1	13.1

SECTION III FINANCIAL PERFORMANCE

Financial Performance Overview

In summary the Department managed, within its 1997-98 approved spending authorities, to deliver quality services, achieve Program Review savings and pursue efficiency in all its operations. During the year, the Canada Communication Group activities were discontinued and authority was provided to close its revolving fund. The total privatization costs were within the effective project approval.

The following explains the significant changes between planned spending, total authorities and actual spending at the departmental level.

	(\$millions)
<i>Planned Spending</i>	1,708.6
Approved items through Supplementary Estimates:	
Acquisition of building	71.8
Northumberland Strait crossing subsidy	37.8
Divestiture of assets	32.0
Employee departure programs	21.2
Carry forwards	32.0
Procurement of sponsorship for media events	18.8
Old Port of Montreal Corporation Inc.	6.0
Funding for employee termination benefits	11.3
Other approved items	<u>25.4</u>
<i>Total Authorities</i>	1,964.9
Capital and Operating lapses	(90.2)
Net differences in statutory authorities	<u>5.2</u>
<i>Actual Spending</i>	1,879.9

Financial Tables 1-22 which follow provide detailed information on the effective use of departmental resources. They are presented in accordance with the approved Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS). The PRAS simplified the Vote structure, confirmed the Business Line approach, modified the funding mechanisms of certain Business Lines, and combined the former RPS Program with the Supply and Services Program. Tables 4a and 4b present a crosswalk of planned and actual spending, under the 1997-98 Operational Planning Framework (OPF) to the PRAS. Although the detailed figures appearing in the financial tables have been reclassified to reflect the PRAS approach, the totals for planned spending, total authorities and actual spending by Vote remained unchanged. Total authorities presented in the financial tables refer to the total of the Main Estimates plus the Supplementary Estimates and the other authorities.

Financial Table 1

Authorities for 1997-98

(millions of dollars)

Vote		Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
	Government Services Program			
1	Operating expenditures	1,376.2	1,491.1	1,475.8
5	Capital expenditures	271.8	348.0	273.1
16	Optional Services Revolving Fund - To write off the accumulated deficit due to the discontinued services of Stock Item Supply	-	-	-
17	Canada Communication Group Revolving Fund - To write off the accumulated deficit further to the discontinuance of its operations	-	-	-
18	Canada Communication Group Revolving Fund - To repeal Section 5.3 of the <i>Revolving Funds Act</i> further to the discontinuance of its operations	-	-	-
(S)	Minister of Public Works and Government Services - Salary and motor car allowance	-	-	-
(S)	Contributions to employee benefit plans	34.3	34.3	34.3
(S)	Real Property Services Revolving Fund	(2.6)	6.3	37.3
(S)	Real Property Disposition Revolving Fund	(19.6)	(19.6)	(16.8)
(S)	Optional Services Revolving Fund	0.3	0.3	8.2
(S)	Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund	-	-	2.2
(S)	Consulting and Audit Canada Revolving Fund	(0.9)	2.0	(3.1)
(S)	Translation Bureau Revolving Fund	21.0	17.7	3.8
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	-	4.5	4.5
(S)	Refunds of amounts credited to revenues in previous years	-	0.4	0.4
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	1.7	0.7
(S)	Private sector collection agency fees	-	-	-
(S)	Northumberland Strait Crossing Subsidy Payment	-	37.8	37.8
	Total Program	1,680.6	1,924.5	1,858.2
	Crown Corporations Program			
10	Payments to Old Port of Montreal Corporation Inc.	3.0	9.0	9.0
15	Payments to Queens Quay West Land Corporation	4.1	4.1	4.1
	Total Program	7.1	13.1	13.1
	Item not required			
-	Canada Communication Group Revolving Fund	20.9	27.2	8.6
	Total Department	1,708.6	1,964.9	1,879.9

Totals may not add up due to rounding

Financial Table 2

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line

(millions of dollars)

PROGRAM	FTE's	Operating	Capital	Voted Grants and Contributions	Sub-total Gross Voted Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote or Revolving Funds	Total Net Expenditures
Business Line									
Service Line									
GOVERNMENT SERVICES									
Real Property Services									
<i>Federal Accommodation and Holdings</i>									
<i>Services</i>									
- Real Property Services Revolving Fund	176	1,150.1	271.8	-	1,421.8	421.4	1,843.2	681.8	1,161.4
	192	1,231.8	273.1	32.6	1,537.6	429.5	1,967.0	714.8	1,252.2
	3,739	2,151.1	-	-	2,151.1	-	2,151.1	2,153.7	(2.6)
	3,643	2,548.3	-	-	2,548.3	-	2,548.3	2,511.0	37.3
- Real Property Disposition Revolving Fund	-	8.1	-	-	8.1	-	8.1	27.7	(19.6)
	-	5.1	-	-	5.1	-	5.1	21.9	(16.8)
Total Real Property Services	3,915	3,309.2	271.8	-	3,581.0	421.4	4,002.4	2,863.2	1,139.2
	3,835	3,785.2	273.1	32.6	4,091.0	429.5	4,520.4	3,247.7	1,272.7
Supply Operations Service									
- Vote	1,697	143.2	-	-	143.2	-	143.2	18.1	125.0
	1,569	174.9	-	-	174.9	-	174.9	23.6	151.3
- Optional Services Revolving Fund	304	110.1	-	-	110.1	-	110.1	109.8	0.3
	237	106.6	-	-	106.6	-	106.6	98.4	8.2
Total Supply Operations Service	2,001	253.3	-	-	253.3	-	253.3	127.9	125.4
	1,806	281.5	-	-	281.5	-	281.5	122.0	159.4
Receiver General	862	136.2	-	-	136.2	-	136.2	17.1	119.1
	610	129.2	-	-	129.2	-	129.2	29.8	99.4
Public Service Compensation	801	39.2	-	-	39.2	-	39.2	9.1	30.1
	792	50.4	-	-	50.4	-	50.4	3.5	47.0
IM/IT Common Services									
- Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund	259	318.4	-	-	318.4	-	318.4	318.4	-
	198	412.4	-	-	412.4	-	412.4	410.2	2.2
Consulting and Audit Canada									
- Consulting and Audit Canada Revolving Fund	315	45.8	-	-	45.8	-	45.8	46.7	(0.9)
	282	89.8	-	-	89.8	-	89.8	92.9	(3.1)
Translation Bureau									
- Vote	-	37.5	-	-	37.5	-	37.5	-	37.5
	-	37.5	-	-	37.5	-	37.5	-	37.5
- Translation Bureau Revolving Fund	1,088	112.1	-	-	112.1	-	112.1	91.1	21.0
	1,154	115.4	-	-	115.4	-	115.4	111.6	3.8
Total Translation Bureau	1,088	149.6	-	-	149.6	-	149.6	91.1	58.5
	1,154	152.9	-	-	152.9	-	152.9	111.6	41.3

Financial Table 2 (Cont'd)

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line

(millions of dollars)

	FTE's	Operating	Capital	Voted Grants and Contributions	Sub-total Gross Voted Expenditures	Statutory Grants and Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote or Revolving Funds	Total Net Expenditures
Operational Support									
<i>IM/IT Departmental Operations</i>	1,286	115.4	-	-	115.4	-	115.4	-	115.4
	1,286	152.6	-	-	152.6	-	152.6	-	152.6
<i>Corporate Management</i>	2,051	151.1	-	-	151.1	-	151.1	57.3	93.8
	1,711	151.9	-	-	151.9	-	151.9	65.1	86.8
Total Operational Support	3,337	266.5	-	-	266.5	-	266.5	57.3	209.2
	2,997	304.5	-	-	304.5	-	304.5	65.1	239.4
Total Government Services Program	12,578	4,518.2	271.8	-	4,790.0	421.4	5,211.4	3,530.8	1,680.6
	11,675	5,205.9	273.1	32.6	5,511.7	429.5	5,941.1	4,082.8	1,858.2
CROWN CORPORATIONS									
Old Port of Montreal Corporation Inc.	-	3.0	-	-	3.0	-	3.0	-	3.0
	-	9.0	-	-	9.0	-	9.0	-	9.0
Queens Quay West Land Corporation	-	4.1	-	-	4.1	-	4.1	-	4.1
	-	4.1	-	-	4.1	-	4.1	-	4.1
Total Crown Corporations Program	-	7.1	-	-	7.1	-	7.1	-	7.1
	-	13.1	-	-	13.1	-	13.1	-	13.1
Item not required									
Canada Communication Group Revolving Fund	129	24.4	-	-	24.4	-	24.4	3.5	20.9
	53	10.2	-	-	10.2	-	10.2	1.6	8.6
TOTAL DEPARTMENT	12,707	4,549.7	271.8	-	4,821.5	421.4	5,242.9	3,534.3	1,708.6
	12,707	4,710.7	348.0	32.6	5,091.3	429.5	5,520.8	3,555.9	1,964.9
	11,728	5,229.2	273.1	32.6	5,535.0	429.5	5,964.4	4,084.4	1,879.9
Other Revenues and Expenditures									
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund									
									37.0
									33.7
									99.1
Cost of Services Provided by Other Departments									
									18.9
									18.9
									21.6
NET COST OF THE PROGRAM									
									1,690.5
									1,950.1
									1,802.4

Total may not add up due to rounding

Normal characters denote the planned spending

Numbers in Italics denote Total Authorities for 1997-98

Bold numbers denote actual expenditures/revenues in 1997-98

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

(millions of dollars)

PROGRAM	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Business Line Service Line					
GOVERNMENT SERVICES					
Real Property Services					
<i>Federal Accommodation and Holdings Services</i>	1,510.4	1,538.0	1,161.4	1,330.8	1,252.2
- Real Property Services Revolving Fund	38.1	20.4	(2.6)	6.3	37.3
- Real Property Disposition Revolving Fund	-	(36.1)	(19.6)	(19.6)	(16.8)
Total Real Property Services	1,548.5	1,522.4	1,139.2	1,317.5	1,272.7
Supply Operations Service					
- Vote	134.9	132.5	125.0	152.1	151.3
- Optional Services Revolving Fund	0.3	(1.6)	0.3	0.3	8.2
Total Supply Operations Service	135.2	130.9	125.3	152.4	159.4
Receiver General	116.8	107.0	119.1	107.4	99.4
Public Service Compensation	46.2	44.2	30.1	47.2	47.0
IM/IT Common Services					
- Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund	(23.2)	12.6	-	-	2.2
Consulting and Audit Canada					
- Consulting and Audit Canada Revolving Fund	2.2	(0.2)	(0.9)	2.0	(3.1)
Translation Bureau					
- Vote	28.4	35.3	37.5	39.1	37.5
- Translation Bureau Revolving Fund	9.6	10.2	21.0	17.7	3.8
Total Translation Bureau	38.0	45.5	58.5	56.8	41.3
Operational Support					
<i>IM/IT Departmental Operations</i>	134.9	133.9	115.4	152.7	152.6
<i>Corporate Management</i>	91.4	92.4	93.8	88.7	86.8
Total Operational Support	226.2	226.2	209.2	241.4	239.4
Total Government Services Program	2,089.9	2,088.7	1,680.5	1,924.7	1,858.3
CROWN CORPORATIONS					
Old Port of Montreal Corporation Inc.	3.5	3.8	3.0	9.0	9.0
Queens Quay West Land Corporation	7.5	6.7	4.1	4.1	4.1
Total Crown Corporations Program	11.0	10.5	7.1	13.1	13.1
Item not required					
Canada Communication Group Revolving Fund	29.6	22.4	20.9	27.1	8.6
Total Department	2,130.4	2,121.6	1,708.6	1,964.9	1,879.9

Totals may not add up due to rounding

Financial Table 4a
Crosswalk Between OPF Structure and New PRAS - Planned Spending
Government Services Program

(millions of dollars)

New PRAS 1997-98 OPF	GOVERNMENT SERVICES PROGRAM													
	Planned Spending 1997-98	Real Property Services		Receiver General	Public Service Compensation	Supply Operations Service	IMI/IT Common Services	Consulting and Audit Canada	Translation Bureau	Operational Support		Total Program		
		Federal Accommodation and Holdings	Services							Sub-total	Departmental Operations		Corporate Management	Sub- total
Real Property Services Program	1,024.9	1,011.8	1,011.8								13.1	1,024.9		
* Federal Accommodation	122.2	122.2	122.2									122.2		
* Federal Holdings	(19.6)		(22.2)								2.6	(19.6)		
* Services	44.6	27.8	27.8								16.8	44.6		
* Program Co-ordination											32.5			
Total Real Property Services Program	1,172.1	1,161.7	1,139.5									1,172.1		
Supply and Services Program														
* Central Government and Common Services														
* Receiver General Services	115.5			115.4							0.1	115.5		
* Public Service Compensation	29.9				29.9							29.9		
* Supply														
- Vote	94.6											94.6		
- Revolving Fund	(0.1)											0.1		
* Public Relations and Print Contract Services	0.5					95.1					(0.5)	94.6		
* Crown Assets Distribution	(0.1)					(0.1)						0.1		
* Government Telecommunications and Informatics Services						0.5						0.5		
- Vote	104.3	(0.3)				(0.1)						(0.1)		
- Revolving Fund														
* Other Central Government Services	6.3			3.7	0.2	2.3	-			98.6	6.0	104.3		
Sub-total Central Government and Common Services	350.8	(0.3)		119.1	30.1	97.8	-			98.6	5.5	350.8		
Corporate Management														
* Executive and Corporate Services	60.9					21.7				12.4	26.8	60.9		
* Human Resources	9.8										9.8	9.8		
* Regional Support	19.1										19.1	19.1		
Sub-total Corporate Management	89.8					21.7				12.4	55.8	89.8		
Special Operating Agencies														
* Canada Communication Group														
- Vote	10.3					5.9				4.4	4.4	10.3		
- Revolving Fund	(0.9)							(0.9)				(0.9)		
* Consulting and Audit Canada														
* Translation Bureau	37.5											37.5		
- Vote	21.0											21.0		
- Revolving Fund														
Sub-total Special Operating Agencies	67.9					5.9				37.5		67.9		
Sub-total Special Operating Agencies	67.9					5.9				37.5		67.9		
Total Supply and Services Program	508.5	(0.3)		119.1	30.1	125.4	-			115.4	61.3	508.5		
Total	1,680.6	1,161.4	(22.2)	1,139.2	30.1	125.4	-			115.4	93.8	1,680.6		
Item not required														
Canada Communication Group														
Revolving Fund	20.9											20.9		
Total	1,701.5											1,701.5		

Note: This table presents a crosswalk of the planned spending, under the 1997-98 Operational Plan Framework (OPF), to the newly approved Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS). In summary, the PRAS simplified the Vote structure, confirmed the business line approach, modified some funding mechanisms and combined the former Real Property Services Program with the Supply and Services Program. The Crown Corporations Program remained intact and consequently is not demonstrated in the above crosswalk.

Financial Table 4b
Crosswalk Between OPF Structure and New PRAS Structure - Actual Spending
Government Services Program

(millions of dollars)

New PRAS	GOVERNMENT SERVICES PROGRAM												
	Actual Spending 1997-98	Real Property Services			Receiver General	Public Service Compensation	Supply Operations Service	IM / IT Common Services	Consulting and Audit Canada	Translation Bureau	Operational Support		
		Federal Accommodation and Holdings	Services	Sub-total							IM / IT Departmental Operations	Corporate Management	Sub-total
1997-98 OPF													
Real Property Services Program													
• Federal Accommodation	1,063.8	1,047.9									15.9	15.9	1,063.8
• Federal Holdings	173.1	173.1											173.1
• Services	23.5	0.4	20.5								2.6	2.6	23.5
• Program Coordination	47.9	31.0	31.0								16.8	16.8	47.9
Total Real Property Services Program	1,308.2	1,252.5	20.5	1,273.0							35.3	35.3	1,308.2
Supply and Services Program													
• Central Government and Common Services													
• Receiver General Services	99.4				99.4								99.4
• Public Service Compensation	47.0					47.0							47.0
• Supply													
- Vote	100.5					100.5							100.5
- Revolving Fund													
• Public Relations and Print Contract Services	8.2					8.2							8.2
• Crown Assets Distribution													
• Government Telecommunications and Informatics Services													
- Vote	143.0	(0.3)		(0.3)			2.2			137.3	6.0	143.3	143.0
- Revolving Fund	2.2												2.2
• Other Central Government Services													
Sub-total Central Government and Common Services	400.1	(0.3)		(0.3)	99.4	47.0	108.6	2.2		137.3	6.0	143.3	400.1
Corporate Management													
• Executive and Corporate Services													
• Human Resources													
• Regional Support													
Sub-total Corporate Management	101.3						44.9			10.9	45.5	56.4	101.3
• Special Operating Agencies													
• Canada Communication Group													
- Vote	10.3												
- Revolving Fund													
• Consulting and Audit Canada	(3.1)						5.9			4.4		4.4	10.3
• Translation Bureau													(3.1)
- Vote	37.5												37.5
- Revolving Fund	3.8												3.8
Sub-total Special Operating Agencies	48.5						5.9					4.4	48.5
Total Supply and Services Program	550.0	(0.3)		(0.3)	99.4	47.0	159.4	2.2	(3.1)	152.6	51.5	204.1	550.0
Total	1,858.2	1,252.2	20.5	1,272.7	99.4	47.0	159.4	2.2	(3.1)	152.6	86.8	239.4	1,858.2
• Item not required													
• Canada Communication Group													
- Revolving Fund	8.6												8.6
Total	1,866.8												1,866.8

Note: This table presents a crosswalk of the actual spending, under the 1997-98 Operational Plan Framework (OPF), to the newly approved Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS). In summary, the PRAS simplified the vote structure, confirmed the business line approach, modified some funding mechanisms and combined the former Real Property Services Program with the Supply and Services Program. The Crown Corporations Program remained intact and consequently is not demonstrated in the above crosswalk.

Financial Table 5
Spending by Program and Business Line for 1997-98
(millions of dollars)

PROGRAM	Business Line	BRANCH												
		Offices of the Minister and Deputy Minister	Real Property Services	Supply Government Operations Service	Government Telecom- munications and Informatics Services	Consulting and Audit Canada	Corporate Implementation Group	Translation Bureau	Human Resources	Audit and Review	Communi- cations Coordination Services	Legal Services	Total	
GOVERNMENT SERVICES														
Real Property Services		-	1,139.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,139.2	
		-	1,272.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,272.7	
Supply Operations Service		-	-	103.7	-	-	-	-	-	-	21.7	-	125.4	
		-	-	114.5	-	-	-	-	-	-	44.9	-	159.4	
Receiver General		-	-	-	119.1	-	-	-	-	-	-	-	119.1	
		-	-	-	99.4	-	-	-	-	-	-	-	99.4	
Public Service Compensation		-	-	-	30.1	-	-	-	-	-	-	-	30.1	
		-	-	-	47.0	-	-	-	-	-	-	-	47.0	
IM/IT Common Services		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	2.2	-	-	-	-	-	-	2.2	
Consulting and Audit Canada		-	-	-	-	-	(0.9)	-	-	-	-	-	(0.9)	
		-	-	-	-	-	(3.1)	-	-	-	-	-	(3.1)	
Translation Bureau		-	-	-	-	-	-	58.5	-	-	-	-	58.5	
		-	-	-	-	-	-	41.3	-	-	-	-	41.3	
Operational Support		2.5	32.3	1.1	33.4	115.4	-	2.2	-	8.1	7.4	5.6	209.2	
		2.1	34.5	0.6	19.6	152.6	-	1.3	-	14.7	6.7	6.1	239.4	
Sub-total Government Services		2.5	1,171.5	104.8	182.6	115.4	(0.9)	2.2	58.5	8.1	7.4	5.6	21.7	1,680.6
		2.1	1,307.2	115.1	166.0	154.8	(3.1)	1.3	41.3	14.7	6.7	6.1	44.9	1,858.3
CROWN CORPORATIONS														
Old Port of Montreal Corporation Inc.		-	-	-	-	-	-	3.0	-	-	-	-	3.0	
		-	-	-	-	-	-	9.0	-	-	-	-	9.0	
Queens Quay West Land Corporation		-	-	-	-	-	-	4.1	-	-	-	-	4.1	
		-	-	-	-	-	-	4.1	-	-	-	-	4.1	
Sub-total Crown Corporations		-	-	-	-	-	-	7.1	-	-	-	-	7.1	
		-	-	-	-	-	-	13.1	-	-	-	-	13.1	
Total		2.5	1,171.5	104.8	182.6	115.4	(0.9)	9.3	58.5	8.1	7.4	5.6	21.7	1,687.7
		2.1	1,307.2	115.1	166.0	154.8	(3.1)	14.4	41.3	14.7	6.7	6.1	44.9	1,871.4
Item not required														
Canada Communication Group														
20.9														
8.6														
1,708.6														
1,879.9														

Total may not add up due to rounding
Bold numbers denote actual expenditures/revenues in 1997-98

Financial Table 6

Revenue Credited to the Vote or Revolving Funds by Business Line

(millions of dollars)

PROGRAM			Planned	Total	
Business Line	Actual	Actual	Revenues	Authorities	Actual
<i>Service Line</i>	1995-96	1996-97	1997-98	1997-98	1997-98
GOVERNMENT SERVICES					
Real Property Services					
<i>Federal Accommodation and Holdings</i>					
Rentals and Concessions	285.9	284.0	260.4	285.2	327.6
Recoveries of grants in lieu of taxes	-	-	421.4	421.4	387.2
	285.9	284.0	681.8	706.6	714.8
<i>Services</i>					
- Real Property Services Revolving Fund					
Recoveries of disbursements on behalf of clients	2,507.3	2,312.0	1,815.4	1,788.5	2,187.3
Fee revenues from real property related common services	390.6	351.2	338.3	365.2	323.7
	2,897.9	2,663.2	2,153.7	2,153.7	2,511.0
- Real Property Disposition Revolving Fund					
Sales of real properties	-	41.9	27.7	27.7	21.9
	2,897.9	2,705.1	2,181.4	2,181.4	2,533.0
Total Business Line	3,183.8	2,989.1	2,863.2	2,888.0	3,247.7
Supply Operations Service					
<i>Vote</i>					
Major Crown Projects	20.5	13.7	9.5	9.9	10.9
Acquisitions	8.1	7.6	4.5	4.4	8.7
Others	4.5	3.1	4.1	3.8	4.0
	33.1	24.4	18.1	18.1	23.6
<i>Optional Services Revolving Fund</i>					
Traffic	28.8	31.9	32.3	32.3	38.4
Software Brokerage / Benchmarking	2.8	2.4	2.7	2.7	1.7
Stocked Item Supply	32.5	-	-	-	-
Locally Shared Support Services	7.0	7.7	7.0	7.0	9.0
Exposition Services	6.8	4.6	7.2	7.2	9.5
Audio-Visual Services	13.8	9.9	15.4	15.4	10.2
Publishing and Depository Services	-	-	17.7	17.7	16.4
Contracting and Others	28.5	12.8	17.9	17.9	3.1
Crown Assets Distribution	10.8	18.3	9.7	9.7	10.0
Others	-	2.7	-	-	-
	130.9	90.3	109.8	109.8	98.4
Total Business Line	164.0	114.7	127.9	127.9	122.0
Receiver General					
Payments Services	22.5	20.2	17.1	17.1	29.8
Public Service Compensation					
Compensation Services	7.5	8.2	7.6	7.7	2.8
Personnel Application	2.8	2.3	1.5	1.4	0.7
Others	0.5	0.5	-	-	-
Total Business Line	10.8	11.0	9.1	9.1	3.5

Financial Table 6 (Cont'd)

Revenue Credited to the Vote or Revolving Funds by Business Line

PROGRAM Business Line Service Line	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Revenues 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
IM/IT Common Services					
Telecommunication Revenue	198.5	191.7	170.8	170.8	190.0
Informatics and Others	174.6	175.0	147.6	147.6	220.2
Total Business Line	373.1	366.7	318.4	318.4	410.2
Consulting and Audit Canada					
Consulting and Auditing Services	60.9	75.1	46.7	46.7	92.9
Translation Bureau					
Vote					
Interpretation Services	1.9	-	-	-	-
Revolving Fund					
Translation Services	73.7	99.0	73.3	88.9	108.8
Interpretation Services	-	1.4	11.6	1.7	2.3
Terminology Services	-	0.5	6.1	0.5	0.5
Total Business Line	75.6	100.9	91.1	91.1	111.6
Operational Support					
Internal Recoveries and Others	74.9	70.6	57.3	57.3	65.1
Total	74.9	70.6	57.3	57.3	65.1
Total Business Line	74.9	70.6	57.3	57.3	65.1
<i>Item not required</i>					
Canada Communication Group					
Printing and Publishing Services	101.3	99.3	3.5	0.4	1.6
Total Revenues Credited to the Vote or Revolving Funds	4,066.9	3,847.6	3,534.3	3,555.9	4,084.4
Total may not add up due to rounding					

Note: There are no revenues in the Crown Corporations Program

Financial Table 7

Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund by Program
 (millions of dollars)

PROGRAM	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Revenues 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
GOVERNMENT SERVICES					
Rentals and Concessions	0.7	0.2	0.1	0.1	0.1
Sales of Real Properties	23.6	13.6	-	-	-
Reimbursement of Municipal Grants from Montreal Airport	11.4	16.2	-	-	2.2
Docks	2.1	4.4	4.1	4.1	4.7
Interest on Loans	0.3	0.1	0.3	0.1	-
Refund of Previous Year's Expenditures	3.7	2.4	-	-	11.3
Adjustment to Payable at Year End	7.3	9.2	-	-	8.4
Goods and Services Tax	11.4	11.3	15.5	10.1	11.8
Return on Investments					
-Royal Canadian Mint					
Interests	-	-	-	2.6	-
-Canada Post Corporation					
Interests	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8
Dividends	-	10.0	-	-	10.0
-Canada Lands Company : Share Redemption	-	10.9	-	-	20.4
Access to Information Fees	-	-	-	-	-
Proceeds from Disposal of Surplus Crown Assets	1.3	0.8	-	-	0.3
Miscellaneous Non-tax Revenues					
-Donations to the Crown	0.3	0.3	-	-	0.2
-Seized Properties	-	10.0	-	-	9.5
-Others	27.2	3.7	3.8	3.6	4.9
Benefits and Overhead Reimbursed	-	5.1	5.0	5.0	7.3
Total Program	97.2	106.0	36.6	33.4	98.8
CROWN CORPORATIONS					
Rentals and Concessions	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Parking Fees	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2
Total Program	0.4	0.3	0.4	0.3	0.3
Total Revenues Credited to the CRF	97.6	106.3	37.0	33.7	99.1

Totals may not add up due to rounding

Note: Not available by Business Line

Financial Table 8

Statutory Transfer Payments by Business Line

(millions of dollars)

PROGRAM					
Business Line	Actual	Actual	Planned	Total	Actual
<i>Service Line</i>	<i>1995-96</i>	<i>1996-97</i>	<i>1997-98</i>	<i>Authorities</i>	<i>1997-98</i>
GOVERNMENT SERVICES					
Real Property Services					
<i>Federal Accommodation and Holdings</i>					
Northumberland Strait Crossing					
Subsidy Payment	-	-	-	37.8	37.8
Grants to Municipalities and Other					
Taxing Authorities	397.9	401.5	-	4.5	4.5
Total Statutory Transfer Payments	397.9	401.5	-	42.3	42.3

Totals may not add up due to rounding

Note: Funding for payments of Grants to Municipalities and Other Taxing Authorities has now been devolved to the applicable custodial department. Payments of municipal grants under statutory authority totaling \$391.7M in 1997-98 has been recovered (except for \$4.5M) by Public Works and Government Services from custodial departments and credited to the statutory payment.

Financial Table 9

Transfer Payments by Business Line

(millions of dollars)

PROGRAM Business Line	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
GOVERNMENT SERVICES					
Real Property Services					
GRANTS					
Grants to Municipalities and Other Taxing Authorities	397.9	401.5	-	4.5	4.5
CONTRIBUTIONS					
Canadian Standards Association	-	-	-	-	-
Government of New Brunswick	4.0	-	-	-	-
Regional Municipality of Ottawa-Carleton	-	20.0	-	-	-
Corporation of the City of Welland, Ontario	-	-	-	12.6	12.6
Industries Davie Inc.	-	-	-	20.0	20.0
	401.9	421.5	-	37.1	37.1
OTHER TRANSFER PAYMENTS					
Strait Crossing Finance Inc	-	-	-	37.8	37.8
	-	-	-	37.8	37.8
Total Transfer Payments	401.9	421.5	-	74.9	74.9

Totals may not add up due to rounding

Note: Funding for payments of Grants to Municipalities and Other Taxing Authorities has now been devolved to the applicable custodian department. Payments of municipal grants under statutory authority totaling \$ 391.7M in 1997-98 have been recovered (except for \$4.5M) by Public Works and Government Services from custodial departments and credited to the statutory payment.

Financial Table 10

Capital Spending by Business Line

(millions of dollars)

PROGRAM Business Line	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
GOVERNMENT SERVICES					
Real Property Services	228.2	290.0	271.8	348.0	273.1
Total Capital Spending	228.2	290.0	271.8	348.0	273.1

Financial Table 11

Capital Projects by Business Line

(thousands of dollars)

Business Line	Current Estimated Total Cost	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Actual 1997-98
Real Property Services					
NEW BRUNSWICK					
Fredericton - Government of Canada Buildings - Renovation / Disposal	6,850	23	389	3,520	3,731
Saint John - Customs Building - Renovation	6,354	2,296	1,042	1,829	164
NOVA SCOTIA					
Halifax - Bedford Row - Exterior Renovation	2,939	81	1,998	608	860
NEWFOUNDLAND					
St. John - Government of Canada - Acquisition	18,779	810	4,616	854	1,621
QUEBEC					
Quebec - 330 Gare du Palais - Renovation	6,575	1,608	1,398	3,088	3,056
Sherbrooke - 50 Place de la Cité - Renovation	14,380	2,472	6,765	2,265	2,417
Montreal - Immeuble Vincent - Renovation	11,750	4,408	4,677	687	2,660
Quebec - 55 Wharves - Renovation	18,316	189	260	50	107
Matane - Wharf Renovation	6,668	4,114	919	87	189
NATIONAL CAPITAL REGION (QUEBEC)					
Ottawa - Place du Portage Complex - Security System	1,521	-	-	1,571	1,400
Gatineau - National Archives Building - Construction	83,639	29,364	11,003	2,579	946
Hull - Government Printing Bureau CHP - Electrical Upgrade	5,194	117	201	4,967	2,968
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - CHP Heron Road - Renovation	3,712	-	-	2,227	-
Ottawa CHP East Tunnel - Renovation	8,425	-	127	4,607	-
Ottawa - M.G. Pearkes Building - Fire alarm Renovation	3,314	33	193	1,800	1,373
Ottawa - CHP Tunneys Pasture - Renovation	2,249	75	660	105	1,330
Ottawa - West Memorial Building - Renovation	77,355	191	335	2,500	1,651
Ottawa - East Memorial - Renovation	58,136	1,097	19,448	20,509	36,704
Ottawa - National Library / Publics Archives Building - Renovation	9,983	206	172	5,400	806
Ottawa - St. Andrews Tower - Acquisition	28,544	-	16,635	6,836	10,532
Ottawa - Constitution Building - Masonry Repairs	1,583	345	87	591	931
Ottawa - Standards Lab. Building - Fire Safety Renovation	9,790	67	221	345	346
Ottawa - Constitution Building - Sprinkler Upgrade	1,842	21	182	1,182	229
Ottawa - Conference Center - Masonry	6,732	1,186	1,369	4,350	-
PARLIAMENTARY PRECINCT					
Ottawa - East Block (South West Tower) - Masonry Repairs	1,816	317	479	60	903
Ottawa - East Block - 1910 Wing Renovations	21,829	2,486	12,868	7,257	2,081
Ottawa - North Wall Parliament Hill - Masonry & Iron Works	3,218	438	205	1,601	88
Ottawa - Wellington Street Wall - Masonry & Iron Works	4,270	782	944	1,539	1,929
Ottawa - Justice Building - Renovation	18,437	26	560	2,988	1,085
Ottawa - Center Block - South Facade Conservation	18,822	1,940	11,365	6,889	4,166
Ottawa - Center Block - Masonry Repairs	6,622	1,382	1,717	577	1,196
Ottawa - Center Block - Utilities Services	25,150	106	2,683	11,227	12,865
Ottawa - West Block - Renovation	93,701	1,586	1,958	2,118	2,776
Ottawa - Ground Lighting - Lighting System Upgrade	2,702	592	276	594	415
ONTARIO					
North York - AES building - Renovation	1,645	354	109	1,445	-
Sudbury - 19 Lisgar - Renovation	8,576	100	314	4,670	2,000
Belleville - New Federal Building - Acquisition	4,400	17	2,289	1,222	2,084
Orillia - 17 - 25 Peter Street - Renovation	1,530	60	358	1,312	10
Kitchener - 15 Duke - Renovation	1,637	-	-	1,800	-
MANITOBA					
Lockport - St-Andrews Lock & Dam - Reconstruction	24,900	5,000	2,112	2,400	-
BRITISH COLUMBIA					
West Vancouver - Pacific Environment Center - Construction	15,654	-	-	13,428	-
Victoria - New Federal Building - Addition	11,032	34	3,171	6,929	6,865
Prince George - Lake Building - Purchase	1,500	221	187	51	-
Vancouver - Harry Stevens Building - Renovation	1,932	122	1,178	225	632
Various - Alaska Highway - Reconstruction	478,583	20,349	16,815	13,500	20,268
Total spending on capital projects (listed above)	1,142,586	84,615	132,285	154,389	133,384

Note: This table includes Major Capital Projects with estimated total project costs in excess of \$ 1 million and listed in Part III of the 1997-98 Main Estimates.

Financial Table 12

Status of Major Crown Projects

No Major Crown Projects, above \$100 million, were underway during 1997-98. The National Archives Gatineau building project was completed, the official opening was June 1997.

Financial Table 13

Loans, Investments and Advances
 (millions of dollars)

PROGRAM	As of March 31		
	1996	1997	1998
GOVERNMENT SERVICES			
Royal Canadian Mint	40.2	40.2	40.1
Canada Post Corporation	80.0	80.0	80.0
Seized Property Working Capital Account	0.7	2.6	2.6
Total Program	120.9	122.8	122.7
CROWN CORPORATIONS			
Queens Quay West Land Corporation	45.8	45.8	45.8
Total Program	45.8	45.8	45.8
OTHER			
Miscellaneous accountable imprest and standing advances	14.2	18.3	20.5
Total Loans, Investments and Advances	180.9	186.9	189.0

Totals may not add up due to rounding

- Notes: 1. The miscellaneous accountable imprest and standing advances represent amounts recoverable from all federal departments and agencies by the Receiver General. The total amount authorized to be outstanding at anytime is \$22 million.
2. Further details on the above loans, investments and advances can be found in Volume 1 of the Public Accounts.

Financial Table 14: Real Property Services Revolving Fund

Statement of Operations

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Revenue	390.6	351.2	338.3	338.3	323.7
Expenses					
Operating:					
Salaries and employee benefits	257.8	224.3	215.6	215.6	235.9
Amortization	7.3	6.7	6.2	6.2	6.1
Other operating costs	160.3	143.0	118.3	118.3	121.5
Total Expenses	425.4	374.0	340.1	349.0	363.5
Surplus (Deficit)	(34.8)	(22.8)	(1.8)	(10.7)	(39.8)

This table refers to the fund's operating profit and loss, not to cash requirements for the fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statement of Changes in Financial Position and Projected Use of Revolving Fund Authorities

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Operating Activities:					
(Surplus) Deficit	34.8	22.8	1.8	10.7	39.8
Less items not requiring use of funds:					
Amortization	7.9	7.0	6.3	6.3	6.1
Provision for compensation	18.4	23.5	0.5	0.5	-
Provision for employee termination benefits	5.4	(1.9)	2.1	2.1	14.5
Sub-total	3.1	(5.8)	(7.1)	1.8	19.2
Working capital change	6.6	(14.4)	(2.5)	(2.5)	7.2
Payments on and change in allowance for compensation	16.9	38.0	-	-	0.3
Payments on and change in provision for employee termination benefits	11.5	5.5	5.0	5.0	9.2
Net financial resources (provided by) used in operating activities	38.1	23.3	(4.6)	4.3	35.9
Investing Activities:					
Capital assets:					
Net Acquisitions	3.9	4.0	4.6	4.6	4.9
Disposals / Adjustments	(1.5)	(4.2)	-	-	(0.9)
Net financial resources (provided by) used in investing activities	2.4	(0.2)	4.6	4.6	4.0
Financing Activities:					
Recoveries from annual appropriation	(3.1)	(2.6)	(2.6)	(2.6)	(2.6)
Net financial resources (provided by) used in financing activities	(3.1)	(2.6)	(2.6)	(2.6)	(2.6)
Authority (provided) used during the year	37.4	20.5	(2.6)	6.3	37.3
Net authority (provided) used at the start of year	17.7	55.1	75.5	75.5	75.5
Net authority (provided) used at the end of year	55.1	75.5	72.9	81.8	112.8
Authority Limit	450.0	450.0	450.0	450.0	450.0
Unused authority carried forward	394.9	374.5	377.1	368.2	337.2

Totals may not add up due to rounding

Note: Recoverable disbursements on behalf of clients are not included in Revenue and Expenses

Financial Table 15: Real Property Disposition Revolving Fund

Statement of Operations

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Revenue	-	41.6	27.7	27.7	22.0
Expenses	-	3.7	8.1	8.1	3.4
Surplus (Deficit)	-	37.9	19.6	19.6	18.6

This table refers to the fund's operating profit and loss, not to cash requirements for this fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statement of Changes in Financial Position and Projected Use of Revolving Fund Authorities

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Operating Activities:					
(Surplus) Deficit	-	(37.9)	(19.6)	(19.6)	(18.6)
Less items not requiring use of funds:	-				
Amortization	-	-	-	-	-
Working capital change	-	1.8	-	-	1.8
Authority (provided) used during the year	-	(36.1)	(19.6)	(19.6)	(16.8)
Payment to the Consolidated Revenue Fund	-	32.9	14.6	19.6	18.6
Net authority (provided) used at the start of year	-	-	(3.2)	(3.2)	(3.2)
Net authority (provided) used at the end of year	-	(3.2)	(8.2)	(3.2)	(1.4)
Authority Limit	-	5.0	5.0	5.0	5.0
Unused authority carried forward	-	8.2	13.2	8.2	6.4

The Real Property Disposition Revolving Fund was established in 1996-97.

Financial Table 16: Optional Services Revolving Fund

Statement of Operations

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Revenue	127.6	87.7	109.8	109.8	100.2
Expenses					
Operating:					
Salaries and employee benefits	18.1	11.1	15.0	15.0	14.9
Product cost	94.1	67.1	83.5	83.5	77.9
Amortization	0.9	0.4	0.7	0.7	0.5
Other operating costs	23.5	6.6	10.3	10.3	10.5
Interest	2.3	-	0.9	1.0	2.4
Total Expenses	138.9	85.2	110.4	110.5	106.2
Surplus (Deficit)	(11.3)	2.5	(0.6)	(0.7)	(6.0)

This table refers to the fund's operating profit and loss, not to cash requirements for the fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statement of Changes in Financial Position and Projected Use of Revolving Fund Authorities

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Operating Activities:					
(Surplus) Deficit	11.3	(2.5)	0.6	0.7	6.0
Less items not requiring use of funds:					
Amortization	0.9	0.4	0.7	0.8	0.5
Loss on disposal of capital assets	1.2	-	-	-	0.1
Provision for employee termination benefits	1.4	(0.4)	0.2	0.2	1.3
Subtotal	7.8	(2.5)	(0.3)	(0.3)	4.1
Working capital change	(10.1)	0.5	-	-	2.3
Payments on and change to employee termination benefits	1.9	0.2	-	-	1.2
Net financial resources (provided by) used in investing activities	(0.4)	(1.8)	(0.3)	(0.3)	7.6
Investing Activities:					
Capital assets:					
Net Acquisitions	0.8	0.2	0.6	0.6	0.6
Disposals / Adjustment	(0.1)	-	-	-	-
Net financial resources (provided by) used in investing activities	0.7	0.2	0.6	0.6	0.6
Authority (provided) used during the year	0.3	(1.6)	0.3	0.3	8.2
Authority to write off Stoked Item Supply Accumulated Deficit	-	-	-	(38.0)	(38.0)
Net liabilities transferred from CCG	-	-	-	-	(0.3)
Net authority (provided) used at the start of year	44.0	44.3	42.7	42.7	42.7
Net authority (provided) used at the end of year	44.3	42.7	43.0	5.0	12.6
Authority Limit	200.0	200.0	200.0	200.0	200.0
Unused authority carried forward	155.7	157.3	157.0	195.0	187.4

Totals may not add up due to rounding

Financial Table 17: Government Telecommunications and Informatics Services Revolving Fund

Statement of Operations

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Revenue	355.3	375.2	318.4	318.4	405.0
Expenses					
Operating:					
Salaries and employee benefits	82.3	79.2	78.1	78.1	88.0
Product cost	164.8	161.6	145.0	145.0	160.3
Amortization	3.0	5.8	5.5	5.5	9.6
Other operating costs	94.8	111.9	89.3	89.3	137.7
Interest	0.2	0.1	0.5	0.5	0.6
Total Expenses	345.1	358.6	318.4	318.4	396.2
Surplus (Deficit)	10.2	16.6	-	-	8.8

This table refers to the fund's operating profit and loss, not to cash requirements for the fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statement of Changes in Financial Position and Projected Use of Revolving Fund Authorities

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Operating Activities:					
(Surplus) Deficit	(10.2)	(16.6)	-	-	(8.8)
Less items not requiring use of funds:					
Amortization of capital assets	3.8	6.7	6.5	6.5	10.0
Amortization of deferred charges	0.7	0.1	-	-	-
Provision for termination benefits	1.4	-	1.5	1.5	3.1
Provision for compensation	1.2	-	-	-	0.3
Sub-total	(17.3)	(23.4)	(8.0)	(8.0)	(22.2)
Working capital change	(18.9)	11.6	-	-	(4.3)
Payments on and change in allowance for compensation	4.5	0.3	-	-	0.3
Payments on and change in provision for employee termination benefits	2.5	0.1	1.5	1.5	1.0
Net financial resources (provided by) used in operating activities	(29.2)	(11.4)	(6.5)	(6.5)	(25.2)
Investing Activities:					
Capital assets:					
Net Acquisitions	6.0	24.0	6.5	6.5	27.3
Net financial resources (provided by) used in investing activities	6.0	24.0	6.5	6.5	27.3
Authority (provided) used during the year	(23.2)	12.6	-	-	2.2
Net assets / (liabilities) assumed (1)	(2.6)	-	-	-	-
Net authority (provided) used at the start of year	(3.3)	(23.8)	(11.2)	(11.2)	(11.2)
Net authority (provided) used at the end of year	(23.8)	(11.2)	(11.2)	(11.2)	(9.1)
Authority Limit	64.0	64.0	64.0	64.0	64.0
Unused authority carried forward	87.8	75.2	75.2	75.2	73.1

Totals may not add up due to rounding

(1) Certain assets and liabilities related to employee termination benefits (ETB) and unused annual leave (UAL), originally funded from departmental appropriations have been assumed by the Revolving Fund and affected the authority carried forward.

Financial Table 18: Consulting and Audit Canada Revolving Fund**Statement of Operations**

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Revenue	59.7	75.2	46.7	46.7	94.3
Expenses					
Operating:					
Salaries and employee benefits	20.2	19.7	21.2	24.1	21.5
Product cost	31.5	46.0	18.1	18.1	62.6
Amortization	1.4	0.9	1.0	1.0	0.9
Other operating costs	7.9	6.4	5.2	5.2	6.2
Interest	0.8	0.6	1.1	1.1	0.4
Total Expenses	61.8	73.6	46.6	49.5	91.6
Surplus (Deficit)	(2.1)	1.6	0.1	(2.8)	2.7

This table refers to the fund's operating profit and loss, not to cash requirements for the fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statement of Changes in Financial Position and Projected Use of Revolving Fund Authorities

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Operating Activities:					
(Surplus) Deficit	2.1	(1.6)	(0.1)	2.8	(2.7)
Less items not requiring use of funds:					
Amortization	1.4	0.9	1.0	1.0	1.0
Loss on disposal of capital assets	0.2	-	-	-	0.1
Provision for employee termination benefits	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2
Sub-total	0.3	(2.7)	(1.4)	1.5	(4.0)
Working capital change	1.4	1.6	0.1	0.1	0.2
Net financial resources (provided) used in operating activities	1.7	(1.1)	(1.3)	1.6	(3.8)
Investing Activities:					
Capital assets:					
Net Acquisitions	0.5	0.9	0.4	0.4	0.7
Net financial resources (provided) used in investing activities	0.5	0.9	0.4	0.4	0.7
Authority (provided) used during the year	2.2	(0.2)	(0.9)	2.0	(3.1)
Reimbursement of employee termination benefit from TB Vote 5	-	-	-	-	(2.9)
Net authority (provided) used at the start of year	21.8	24.0	23.8	23.8	23.8
Net authority (provided) used at the end of year	24.0	23.8	22.9	25.8	17.8
Authority Limit	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
Unused authority carried forward	6.0	6.2	7.1	4.2	12.2

Totals may not add up due to rounding

Financial Table 19: Translation Bureau Revolving Fund

Statement of Operations

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Revenue	73.7	101.0	91.1	91.1	112.2
Expenses					
Operating:					
Salaries and employee benefits	52.2	68.1	62.0	63.2	71.7
Amortization	1.4	4.7	2.1	2.1	2.0
Other operating costs	35.2	36.2	37.8	33.2	42.8
Interest	0.1	-	1.4	1.4	-
Total Expenses	88.9	109.0	103.3	99.9	116.5
Surplus (Deficit)	(15.2)	(8.0)	(12.2)	(8.8)	(4.3)

This table refers to the fund's operating profit and loss, not to cash requirements for this fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statement of Changes in Financial Position and Projected Use of Revolving Fund Authorities

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Operating Activities:					
(Surplus) Deficit	15.2	8.0	12.2	8.8	4.3
Less items not requiring use of Funds:					
Amortization	1.4	4.7	2.1	2.1	2.0
Provision for compensation	5.6	(3.0)	-	-	0.1
Provision for employee termination benefits	0.8	0.6	1.0	1.0	1.4
Sub-total	7.4	5.6	9.2	5.7	0.7
Working capital change	(3.7)	1.4	3.7	3.7	0.5
Changes in other assets and liabilities	0.1	0.1	6.9	7.1	1.1
Net financial resources (provided) used in operating activities	3.8	7.1	19.8	16.5	2.3
Investing activities					
Capital assets:					
Net Acquisitions	5.8	3.1	1.2	1.2	1.5
Net financial resources (provided) used in investing activities	5.8	3.1	1.2	1.2	1.5
Authority (provided) used during the year	9.6	10.2	21.0	17.7	3.8
Authority to delete operating losses	(13.6)	(11.0)	(12.2)	(7.6)	(4.2)
Reimbursement of employee termination benefit from TB Vote 5	-	(0.3)	-	-	(1.2)
Restatement of 1995-96 deletion of net loss	-	4.0	-	-	-
Net assets / liabilities assumed	2.1	1.8	-	-	-
Net authority (provided) used at the start of year	-	(1.9)	2.8	2.8	2.8
Net authority (provided) used at the end of year	(1.9)	2.8	11.6	12.9	(1.2)
Authority Limit	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0
Unused Authority Carried Forward	76.9	72.2	63.4	62.1	73.8

Totals may not add up due to rounding

During 1996-97, the Treasury Board approved modifications to the Translation Bureau's Charter and the terms and conditions of its Revolving Fund. This amendment provided several authorities including the transfer of all interpretation and terminology services as well as translation to Parliament into the Translation Bureau Revolving Fund, increasing its level of activity.

Financial Table 20: Canada Communication Group Revolving Fund

Statement of Operations

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Revenue	110.4	85.5	3.5	3.5	-
Expenses					
Operating:					
Salaries and employee benefits	48.1	40.0	7.3	13.6	4.5
Product cost	49.9	39.6	-	-	-
Amortization	5.5	4.1	0.7	0.7	-
Other operating costs	17.5	16.1	10.2	10.2	(3.3)
Interest	3.3	2.1	1.8	1.8	1.9
Total Expenses	124.3	101.9	20.0	26.3	3.1
Surplus (Deficit)	(13.9)	(16.4)	(16.5)	(22.8)	(3.1)

This table refers to the fund's operating profit and loss, not to cash requirements for the fiscal year. The operating profit or loss that the Fund will realize is calculated through accrual accounting. Therefore, some cash expenditures in the estimates do not affect the operating balance, and other items that must be considered when calculating the profit or loss do not require a direct cash outlay. The two can be reconciled as follows:

Statement of Changes in Financial Position and Projected Use of Revolving Fund Authorities

(millions of dollars)

	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned 1997-98	Total Authorities 1997-98	Actual 1997-98
Operating Activities:					
(Surplus) Deficit	13.9	16.4	16.5	22.8	3.1
Less items not requiring use of funds:					
Amortization	5.5	4.1	0.7	0.7	-
Loss on disposal of capital assets	1.6	0.1	5.2	5.2	-
Provision for employee termination benefits	-	-	-	-	-
Subtotal	6.8	12.2	10.6	16.9	3.1
Working capital change	(7.4)	17.3	20.4	20.4	-
Changes in other assets and liabilities	26.9	5.3	-	-	6.0
Net financial resources (provided by) used in operating activities	26.3	34.8	31.0	37.3	9.1
Investing Activities:					
Capital assets:					
Net Acquisitions	3.5	0.5	-	-	-
Capital assets transfer	-	-	-	-	(0.5)
Net financial resources (provided by) used in investing activities	3.5	0.5	-	-	(0.5)
Financing Activities:					
Obligations under capital leases	(2.3)	-	-	-	-
Transfer from PWGSC	-	(9.8)	-	-	-
Deficit Write-off	-	-	(10.1)	(10.1)	-
Proceeds of sale from St. Joseph	-	(4.9)	-	-	-
Payments on and change in obligations under capital leases	2.1	1.8	-	-	-
Net financial resources (provided by) used in financing activities	(0.2)	(12.9)	(10.1)	(10.1)	-
Authority (provided) used during the year	29.6	22.4	20.9	27.2	8.6
Reimbursement of employee termination benefit from TB Vote 5	(0.9)	(3.0)	-	-	(6.3)
Deletion of net loss	(37.0)	-	-	-	(59.5)
Transfer of residual liabilities to other organizations within PWGSC	-	-	-	-	5.0
Authority to clear contributed capital account to ANCAFA (1)	-	-	-	-	12.6
Net authority (provided) used at the start of year	28.4	20.1	39.5	39.5	39.5
Net authority (provided) used at the end of year	20.1	39.5	60.4	66.7	(0.1)
Authority Limit	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Unused authority repealed (2)	-	-	-	-	(100.1)
Unused authority carried forward	80.0	60.5	39.6	33.3	-

Totals may not add up due to rounding

(1) Accumulated net charge against the Fund's authority (ANCAFA)

(2) 1997-98 Supplementary Estimates B, Vote 18b provided authority to repeal section 5.3 of the *Revolving Fund Act* as of December 31, 1998, thereby eliminating the legal basis for the existence of the Canada Communication Group.

Financial Table 21: Defence Production Revolving Fund**Note:**

Parliament authorized a total drawdown of \$100 million for the Defence Production Revolving Fund. There are currently no activities in this Revolving Fund.

Financial Table 22**Contingent Liabilities**

(millions of dollars)

	As of March 31		
	1996	1997	1998
Claims Outstanding	426.8	455.9	502.6
Total Claims Outstanding	426.8	455.9	502.6

- Notes:
1. These contingent amounts arise from approximately 100 cases of pending litigation related to contract disputes, damages to property or personal injuries.
 2. While these cases are in various stages of litigation, it is not the policy of the Department to comment on their expected outcomes. They must, however, be recognized as potential liabilities against the Crown and are therefore presented for information purposes only.

SECTION IV: CONSOLIDATED REPORTS

Sustainable Development Strategy

Since the tabling of PWGSC's Sustainable Development Strategy (SDS) in April 1997, the Department has continued to pursue its long-standing commitment to the principles of sustainable development. All areas of the Department have embraced the concept of sustainable development with the understanding that the challenge of making the environmental and economic agendas converge can produce dividends for both. In the course of daily operations, PWGSC's policy is to practise a preventive approach to pollution and waste, and conserve resources while using them efficiently and effectively. Pro-active measures have been taken to develop sustainable operational practices, capable of meeting current needs without sacrificing future potential use.

In PWGSC's SDS, a number of priority areas were identified, and progress in these areas has been steady.

Selected Activities in SDS Priority Areas

Procurement Supply Operations Service (SOS) has contracted for the design and implementation of an Environmental Information Service. The service, accessible through the Internet, will allow procurement officers, materiel managers and others access to a database of green goods and services. Work is also underway to gather information on the various ways that SOS promotes green procurement. This work will form the foundation for new communications initiatives. Currently, SOS has negotiated some 50 standing offers for green products, facilitating their purchase by client departments.

Real Property Services (RPS) is currently incorporating environmentally responsible choices into the National Master Specification (NMS) to encourage the use of construction materials or practices that will reduce the quantity of construction, renovation, or demolition materials sent to landfills. Further, RPS intends to "green" another 113 sections of the NMS by December 1998, which will account for some 24 per cent of total NMS sections - up from 6.5 per cent in December 1997.

Communications Coordination Services (CCS) proactively advises clients on the availability of green products for printing and other communications activities.

Fleet Management As part of the "FleetWise" initiative led by Natural Resources Canada, SOS has developed an action plan to reduce PWGSC's fleet, improve its efficiency, and promote environmentally responsible fleet-management practices. These include the use of cleaner fuels, and the development of improved monitoring systems.

With 568 vehicles at the beginning of 1995-96, PWGSC's goal was to reduce to 445 by the end of 1997-98. At the end of 1997-98 however, PWGSC's fleet contained only 417 vehicles—exceeding the target and attaining a reduction of 151 vehicles since the fleet rationalization program began in 1995-96. Fuel consumption per vehicle has declined 4.8 per cent from 1996-97.

SOS has also awarded two Master Standing Offers for alternative fuel vehicles through MERX, to facilitate the purchase of such vehicles by clients who choose them.

Waste Management

- **Hazardous Waste** RPS accommodates 160,000 public servants across Canada, administers 3,000 leases, and is custodian of \$6.8 billion worth of real property holdings. PCBs are being phased out in these facilities. Since PWGSC's PCB Destruction Program began in 1996, some 1,500 tonnes of PCBs have been safely destroyed, and another 355 tonnes now await disposal. The Federal Buildings Initiative is accelerating this process and providing the economic incentive. Currently 70 per cent of RPS facilities are PCB-free. Three PCB transformers remain, and these are scheduled for phase-out in 1998-99.

PWGSC has developed a systematic replacement, conversion, and improvement approach to reduce production of ozone-depleting substances, specifically CFCs. Some 64 per cent of PWGSC chillers are now using alternative refrigerants. Also, as a result of containment measures, annual refrigerant loss has been reduced from 10-15 per cent to roughly 4 per cent.

- **Non-hazardous Waste** PWGSC has committed to assist its tenants to reduce annual waste sent to landfill to 95kg/FTE by 2000, through offering solid waste diversion services in accordance with regulatory requirements. Recycling initiatives are a priority, as an estimated 23,000 tonnes of office waste (garbage and recycling) are generated annually from PWGSC facilities. In the case of 95 facilities, waste production exceeds 10,000 m³. Of these facilities, 84 per cent have paper fibre recycling; 41 per cent have multi-material recycling.

Under the Environment and Technology Development Program, RPS is establishing practices to reduce solid waste generated from construction, demolition and renovation projects. The feasibility of this approach has been demonstrated through a series of pilot projects whereby up to 95 per cent of waste was diverted from landfills. RPS is working with the industry and organizations such as the Canadian Construction Association to further promote solid waste minimization practices within the Canadian economy in general, and has committed to incorporating solid waste diversion practices into the RPS project delivery system by 1999.

Government Operational Service (GOS) is well on track toward its target of increasing the use of electronic payments to 65 per cent of total payments by 1998-99, which will result in a savings of approximately 1.7 million kilograms of paper in cheques and envelopes. In 1997-98, roughly 60 per cent of payments were electronic. Over the same period, the volume of recycled cheques and EI cards was 308,372 kgs. and 23,715 kgs. respectively. The 1998-99 forecast for recycling is roughly 275,000 kgs. of paper for RG cheques, and 23,000 kgs. of paper for EI cards. Due to direct deposit expansion, the volume of recycled RG cheque paper is expected to decrease in future years.

GOS is committed to convert as many transactions as possible to electronic format, thus reducing paper consumption. Where paper is essential to operations, it will be recycled to the greatest extent possible.

Water Conservation The SDS stressed the importance of waste avoidance in every area of departmental operations and activities. The objectives for water conservation were to meet policies, strategies and codes, exceeding them where economically feasible, promoting efficient water use in Crown-owned and leased facilities, and offering expert services to clients.

Since 1993, RPS has:

- performed approximately 25 water audit preliminary evaluations;
- conducted 33 water audits;
- completed an estimated 11 work plans;
- implemented water reduction measures in nine facilities; and,
- established monitoring programs in approximately 20 facilities.

Water saving initiatives are currently included within the scope of the Federal Buildings Initiative (FBI), and are being implemented when cost savings are demonstrated. As part of the greening of the National Master Specification, references have been added for the selection of water-conserving fixtures. RPS has developed a 5-Phase Water Management Protocol as a reference manual for evaluating water usage and implementing reduction measures.

Energy Efficiency Since the start of the FBI in 1994, 29 projects have been implemented representing over 64 per cent (745,650 m²) of the total office asset base made available to the engineering service company industry. As a next step, PWGSC is looking at implementing energy projects in leased facilities. PWGSC's annual energy bill has been reduced by 6.75 per cent in 1997-98 for a savings of \$5.2 million.

To date, as a result of FBI, PWGSC has also reduced CO₂ emissions by over 19,409 tons per year since 1995.

Lands Management In 1992, RPS prepared a Contaminated Lands Management Strategy which incorporated the principles and practices under the Federal Sites Component of the National Contaminated Sites Remediation Program (NCSRP). This strategy outlined the implementation phases necessary for the eventual classification of the Department's sites using NCSRP.

The RPS Contaminated Lands Management Strategy is now being updated to be in accord with:

- recommendations of the 1995-96 audit of the management of contaminated sites in the federal government, completed by the OAG;
- management tools being developed by the interdepartmental Contaminated Site Management Working Group; and
- a risk management approach.

In 1993, RPS started to prepare an inventory, based upon document searches, of sites under its custody suspected of having contamination. There are an estimated 223 PWGSC sites either known, suspected, or remediated of contamination. Of these: 7 per cent have been completely remediated; 52 per cent require no further action based on Phase I or Phase II assessment results; 4 per cent are being monitored; 20 per cent still require a Phase I assessment; and 16 per cent require remediation or are undergoing further study.

Environmental Management Systems (EMS) The SDS committed PWGSC to ensuring that sustainable development considerations are integrated into all departmental operations and the daily activities of employees. Given the diverse nature of the Department's activities, each Business Line/SOA has been tasked with the development of an EMS appropriate to their operations.

As part of this exercise, a Departmental Performance Management Framework to structure and track PWGSC's SDS commitments was drafted. Objectives, tools required, and performance indicators have been identified for each priority area set out in the SDS through consultations with branches and SOAs. When fully populated, the Performance Management Framework will form an essential part of each EMS within the department.

A PWGSC Environmental Policy to provide the cornerstone for each EMS and guide the Department's operations and activities will be developed and submitted to senior management for approval and promulgation.

Green Citizenship In developing its sustainable development strategy, PWGSC identified the need for a Green Citizenship Program aimed at making the daily activities of departmental employees more environmentally responsible. Employee-based programs need employee input and support to be successful. Accordingly, the Department conducted nine focus groups to gather recommendations and test support for the Program. The focus groups were a success, revealing strong interest in the Program, and yielding 17 recommendations that were approved by senior management. These recommendations touched on policy options, communication strategies, the creation of employee networks, and ways to maintain and stimulate interest and awareness.

Status of Fuel Storage Tanks on PWGSC Owned Land

Annual Report for April 30, 1998

As required under the CEPA, Part IV, Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands Regulations, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned regulation, updated to December 31, 1997.

1. The following number of aboveground storage tanks systems:

Are registered with PWGSC: 4 .

Comply with the Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines: 3 .

Do not comply with the Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines: 1 .

Should be upgraded in accordance with Schedule I of the Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines:

a) 3 in 1999.

b) 0 in 2000.

2. The following number of underground storage tank systems:

Are registered with PWGSC: 85 .

Comply with the Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines: 74 .

Do not comply with the Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines: 7
(plus 4 concrete underground storage tanks, which are registered but are not covered by the Technical Guidelines).

Should be upgraded in accordance with Schedule I of the Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines:

a) 1 in 1998.

b) 1 in 1999.

c) 63 in 2000.

Year 2000 Readiness

Due to an early understanding of the Year 2000 date change issue, PWGSC established the Year 2000 Program Office in GTIS, in 1996. Its key priority is to ensure that PWGSC's 34 "mission-critical" applications supporting the Government's Receiver General and Public Service Compensation Business Lines are Year 2000-compliant.

PWGSC has accelerated its Integrated Year 2000 Plan. The conversion, testing and accreditation of essential applications are on or ahead of schedule. To date, 15 applications have been certified as Year 2000-compliant, while test completion dates for 3 other systems have been advanced. PWGSC plans to complete the conversion of all mission-critical systems by December 1998 and have them certified by June 1999.

The Department's most senior managers track progress against the Integrated Year 2000 Plan. This plan integrates the Year 2000 plans of all business lines, and identifies the interdependencies between PWGSC's government-wide mission-critical and high-priority applications and infrastructure.

The Program Office has identified PWGSC's Year 2000 risks and has developed associated risk-mitigation strategies. A second-phase risk assessment was submitted to Treasury Board on August 31, 1998. The Program Office is preparing business contingency plans for mission-critical systems. This work is being co-ordinated with the Department's Emergency Preparedness function.

With conversion of all mission-critical systems on or ahead of schedule, PWGSC's key Year 2000 concerns focus on ensuring that its telecommunications infrastructure and "embedded" computer technology, such as the security systems and heating and cooling controls in government buildings managed by PWGSC, are Year 2000-compliant.

As a common services department, PWGSC carries out Year 2000 activities on behalf of government. To deal with exceptional circumstances, PWGSC took exceptional measures to ensure all departments have quick access to private sector expertise in resolving Year 2000 issues. Seven contracts with a minimum guaranteed value of \$100 million were awarded to ensure Canadian government departments access to the best private-sector programmers and expertise available. PWGSC also established a special procurement office to handle all requests from departments for systems repairs and hardware and software replacement. It actively participated in the Treasury Board Year 2000 governance structure, assuming leadership roles as Chair of the Embedded Systems Subcommittee and Chair of the Year 2000 Interdepartmental Working Group Subcommittee on Telecommunications. In addition, PWGSC began obtaining and distributing via the Internet information on the Year 2000 compliance of products, covering hardware, software, embedded systems and telecommunications equipment and services.

SECTION V: OTHER INFORMATION

Statutes and Regulations Administered by the Department

The Minister of Public Works and Government Services has the responsibility for the following Acts and Regulations

Bridges Act - R.S. 1985 c. B-8 (SI/93-138)

Canadian Arsenals Limited Divestiture Authorization Act - S.C. 1986, c. 20

- Regulations:
 - Canadian Arsenals Limited Pension Protection Regulations, SOR/87-196

Defence Production Act - R.S. 1985 c. D-1

- Regulations:
 - Technical Data Control Regulations, SOR/86-345

Dry Docks Subsidies Act - R.S. 1985, c. D-4 (SI/93-138)

- Regulations:
 - Canadian Vickers Dry Dock Regulations, SOR/77-347

Expropriation Act - R.S. 1985, c. E-21 (SI/93-138)

- Regulations:
 - Expropriation Act Basic Rate Order, C.R.C., c. 640

Federal District Commission to have acquired certain lands, An Act to confirm the authority of the - S.C. 1979, c. 7 (SI/93-138)

Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act - R.S. 1985, c. G-2

(Certain provisions of Part II)

Government Property Traffic Act - R.S. 1985, c. G-6 (SI/93-138)

- Regulations:
 - Government Property Traffic Regulations, C.R.C., c. 887

Kingsmere Park Act - R.S.C. 1952, c. 161 (SI/93-138)

Municipal Grants Act - R.S. 1985, c. M-13 (SI/93-138)

- Regulations:
 - Crown Corporation Grants Regulations, SOR/81-1030
 - Interim Payments and Recovery of Overpayments Regulations, SOR/81-226
 - Municipal Grants Regulations, 1980, SOR/81-29

Northumberland Strait Crossing Act - S.C. 1993, c. 43 (SI/93-138)

Ottawa River, an Act respecting certain works - S.C. 1870, c. 24 (SI/93-138)

Public Works and Government Services Act, Department of - S.C. 1996, c. 16

- Regulations:
 - Esquimalt Graving Dock Regulations, 1989, SOR/89-332
 - Lauzon Dry Docks Regulations, 1989, SOR/89-330
 - Public Works Nuisances Regulations, C.R.C., c. 1365
 - Selkirk Marine Railway Dry Dock Regulations, 1989, SOR/89-331
 - St. Andrew's Lock Regulations, SOR/91-444

Seized Property Management Act - S.C. 1993, c. 37

- Regulations:
 - Forfeited Property Sharing Regulations, SOR/95-76
 - Seized Property Disposition Regulations, SOR/94-303

Statutes Act, Publication of - R.S. c. S-21

- Regulations:
 - Publication of Statutes Regulations, C.R.C., c. 1367
 - Statutes of Canada Distribution Direction, SI/83-207
 - Statutes of Canada Distribution Direction, No. 2 SI/89-140

Surplus Crown Assets Act - R.S. 1985, c. S-27

Translation Bureau Act - R.S. 1985, c. T-16 (SI/93-113)

- Regulations:
 - Translation Bureau Regulations C.R.C., c. 1561

CONTACT FOR FURTHER INFORMATION

Joan Catterson
Director General
Corporate Policy and Planning Sector
Government Operational Service Branch
(819) 956-1711

Ralph Sprague
Director General
Finance Sector
Government Operational Service Branch
(819) 956-8474

INTERNET SITE

<http://w3.pwgsc.gc.ca>

PERSONNES À JOINDRE POUR DE PLUS AMPLES

RENSEIGNEMENTS

Joan Catterson
Directrice générale
Secteur de la politique et de la planification ministérielles
Direction générale du service opérationnel au gouvernement
(819) 956-1711

Ralph Sprague
Directeur général
Secteur des finances
Direction générale du service opérationnel au gouvernement
(819) 956-8474

Site Internet

<http://w3.tpsgc.gc.ca>

- Règlement sur les paiements provisoires et le recouvrement des sommes payées en trop, DORS/1-226
- Règlement sur les subventions aux municipalités, 1980, DORS/81-29

Loi sur l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland, S.R. 1993, ch. 43 (SI/93-138)

Rivière des Outaouais, Loi concernant certains travaux - S.R. 1870, ch. 24 (SI/93-138)

Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, S.C. 1996, ch. 16

- Règlement
 - Règlement sur le quai d'Esquimalt, 1989, DORS/89-332
 - Règlement sur les cales sèches de Lauzon, 1989, DORS/89-330
 - Règlement sur les nuisances dans les travaux publics, C.R.C., ch. 1365
 - Règlement sur les cales sèches ferroviaires maritimes de Selkirk, 1989, DORS/89-331
 - Règlement sur les écluses de St. Andrews, DORS/91-444

Loi sur l'administration des biens saisis, S.C. 1993, ch. 37

- Règlement
 - Règlement sur le partage des biens confisqués, DORS/95-76
 - Règlement sur l'aliénation des biens saisis, DORS/94-303

Loi sur la publication des lois, S.R. ch. S-21

- Règlement
 - Règlement sur la publication des lois, C.R.C., ch. 1367
 - Directive sur la distribution des lois du Canada, SI/83-207
 - Directive sur la distribution des lois du Canada, n° 2 SI/89-140

Loi sur les biens de surplus de la Couronne, S.R. 1985, ch. S-27

Loi sur le Bureau de la traduction - S.R. 1985, ch. T-16 (SI/93-113)

- Règlement
 - Règlement sur le Bureau de la traduction, C.R.C., ch. 156

SECTION V : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Lois et règlements administrés par le Ministère

Le ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a la responsabilité des lois et des règlements ci-après.

Loi sur les ponts - S.R. 1985, ch. B-8 (SI/93-138)*Loi autorisant l'aliénation de la Société des arsenaux canadiens limitée* - S.R. 1986, ch. 20

- Règlement
- Règlement sur la protection de pensions de la Société des arsenaux canadiens limitée, DOSR/87-196

Loi sur la production de défense - S.R. 1985, ch. D-1

- Règlement
- Règlement sur le contrôle des données techniques, DORS/86-345

Loi sur les subventions aux bassins de radoub - S.R. 1985, ch. D-4 (SI/93-138)

- Règlement
- Règlement sur les bassins de radoub de la Canadian Vickers, DORS/77-347

Loi sur l'expropriation - S.R. 1985, ch. E-21 (SI/93-138)

- Règlement
- Ordonnance sur les taux de base dans le cadre de la *Loi sur l'expropriation*, C.R.C., ch. 640

Commission de district fédéral pour l'acquisition de certaines terres, Loi confirmant les pouvoirs de la - S.R. 1979, ch. 7 (SI/93-138)

Loi sur la saisie-arrest et la distraction de pensions - S.R. 1985, ch. G-2

(Certaines dispositions de la Partie II)

Loi relative à la circulation sur les terrains de l'État - S.R. 1985, ch. G-6 (SI/93-138)

- Règlement
- Règlement relatif à la circulation sur les terrains de l'État, C.R.C., ch. 887

Loi sur le parc de Kingsmere - R.S.C. 1952, ch. 161 (SI/93-138)*Loi sur les subventions aux municipalités* - S.R. 1985, ch. M-13 (SI/93-138)

- Règlement
- Règlement sur les subventions aux sociétés d'État, DORS/81-1030

Le Ministère a participé activement à la structure d'autorité mise en place par le Conseil du Trésor pour tenir compte de l'an 2000 à titre de président du Sous-comité des systèmes intégrés et de président du Sous-comité du groupe de travail interministériel sur les télécommunications. De plus, TPSSGC a commencé à recevoir et à distribuer via Internet de l'information sur la conformité des produits aux exigences de l'an 2000, qui couvre des matériels et logiciels informatiques, ainsi que de l'équipement et des services intégrés liés aux systèmes et aux télécommunications.

Préparation à l'an 2000

TPSGC a mis en place le Bureau du programme de l'an 2000 dans son secteur des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informations dès 1996, conscient qu'il est de l'importance de gérer la transition à l'an 2000. Aussi, sa première priorité est de s'assurer la conformité aux exigences de l'an 2000 des 34 systèmes essentiels à sa mission appuyant les secteurs d'activité du receveur général et de la rémunération de la fonction publique.

TPSGC a accéléré la mise en oeuvre de son Plan intégré de l'an 2000. La conversion, la mise à l'essai et l'accréditation des principaux systèmes respectent, et devancent même, l'échéancier. À ce jour, quinze systèmes ont été certifiés conformes à l'an 2000, tandis que les dates de réalisation d'essais pour trois autres systèmes ont été devancées. Le Ministère prévoit achever la conversion de tous les systèmes essentiels à sa mission d'ici décembre 1998 et les certifier d'ici juin 1999.

Les gestionnaires supérieurs du Ministère surveillent de près l'évolution des travaux; à cette fin, ils sont appuyés par le cadre de surveillance du Plan intégré de l'an 2000, qui a été conçu et mis au point pour intégrer les plans relatifs à l'an 2000 de tous les secteurs d'activité et qui précise les interdépendances entre les systèmes et l'infrastructure qui sont prioritaires et celles qui sont essentielles à la mission pangouvernementale du Ministère.

Le Bureau a déterminé les risques que représente l'an 2000 pour TPSGC et a mis au point des stratégies pour les réduire le plus possible. Une seconde phase d'évaluation des risques a été soumise au Conseil du Trésor le 31 août 1998. Le Bureau prépare des plans d'urgence liés aux systèmes essentiels à la mission du Ministère. Ce travail est coordonné conjointement avec la fonction de prévision des situations d'urgence de TPSGC.

Maintenant que la conversion de tous les systèmes essentiels à sa mission respecte, et même devance, l'échéancier, le Ministère déploie beaucoup d'efforts pour s'assurer que son infrastructure de télécommunications et sa technologie informatique « intégrée », tels que les systèmes de sécurité ainsi que les mécanismes de contrôle de chaleur et de refroidissement dans les immeubles fédéraux gérés par TPSGC, soient conformes aux exigences de l'an 2000.

En tant que ministère de services communs, TPSGC exécute les activités liées à la transition à l'an 2000 pour le compte du gouvernement. Compte tenu de circonstances particulières, il a pris des mesures exceptionnelles pour permettre à tous les ministères fédéraux d'avoir rapidement accès à l'expertise du secteur privé en ce qui a trait à la conversion de leurs systèmes. Il a octroyé sept contrats, d'une valeur minimale garantie de 100 millions de dollars, pour s'assurer que les ministères aient accès aux meilleurs programmeurs et services possibles. TPSGC a également mis sur pied un bureau d'achats spécial pour traiter toutes les demandes des ministères visant la réparation de leurs systèmes et le remplacement, au besoin, de leurs composantes matérielles et logicielles.

État des réservoirs sur les terres appartenant à TPSCG

Rapport annuel au 30 avril 1998

Conformément à la partie IV de la LCPE (Règlement sur l'enregistrement des réservoirs de produits pétroliers et de produits connexes sur les terres fédérales), le présent rapport comprend l'information indiquée dans l'annexe II de ce règlement, mis à jour en date du 31 décembre 1997.

1. Nombre de réservoirs hors sol :

Enregistrés auprès de TPSCG : 4.

Respectant les Lignes directrices techniques fédérales sur les réservoirs hors sol : 3.

Ne respectant pas les Lignes directrices techniques fédérales sur les réservoirs hors sol : 1.

À améliorer conformément à l'annexe I des Lignes directrices techniques fédérales sur les réservoirs hors sol :

a) 3 en 1999.

b) 0 en 2000.

2. Nombre de réservoirs souterrains :

Enregistrés auprès de TPSCG : 85.

Respectant les Lignes directrices techniques fédérales sur les réservoirs souterrains : 74.

Ne respectant pas les Lignes directrices techniques fédérales sur les réservoirs souterrains : 7 (en plus de 4 réservoirs souterrains en béton, qui sont enregistrés mais qui ne sont pas visés par les Lignes directrices techniques).

À améliorer conformément à l'annexe I des : Lignes directrices techniques fédérales sur les réservoirs hors sol :

a) 1 en 1998.

b) 1 en 1999.

c) 63 en 2000

Système de gestion environnementale (SGE) La Stratégie de développement durable oblige TPSSGC à s'assurer que les considérations de développement durable entrent en ligne de compte dans toutes les opérations du Ministère et dans les activités quotidiennes des employés. Étant donné le caractère varié des activités du Ministère, on a confié à chaque secteur d'activité et à chaque organisme de services spéciaux (OSS) le soin d'élaborer un SGE adapté à leurs opérations.

Dans le cadre de ce travail, on a terminé, en juillet 1998, un Cadre de gestion du rendement ministériel afin de structurer et de suivre les engagements de TPSSGC en vertu de la SDD. On a défini les objectifs, les outils nécessaires et les indicateurs de rendement de chaque secteur prioritaire indiqué dans la SDD, en consultant les directions générales et les OSS. Lorsqu'il aura été entièrement mis au point, le Cadre de gestion du rendement constituera un volet essentiel de chaque SGE au sein du Ministère.

On soumettra à l'approbation et à la sanction de la haute direction, la politique environnementale de TPSSGC, qui constituera la pierre angulaire de chaque SGE et qui guidera les opérations et les activités du Ministère.

Écocivisme En élaborant sa Stratégie de développement durable, TPSSGC a fait valoir le besoin d'un programme d'écocivisme qui vise à sensibiliser davantage les employés du Ministère à l'environnement dans leurs activités courantes. Pour porter fruit, un tel programme axé sur les employés doit pouvoir compter sur leur contribution et leur soutien. Aussi, le Ministère a mis sur pied neuf groupes de consultation pour proposer des recommandations et vérifier l'appui que pourrait recevoir un programme d'écocivisme. Ces groupes ont mené à bien leur mission : ils ont démontré qu'il existait un intérêt certain pour un tel programme. De plus, leurs recommandations visant des actions à prendre, des stratégies de communications, la création de réseaux d'employés et des façons de stimuler l'intérêt des employés et de les sensibiliser au risque ont été approuvées par les cadres supérieurs. Elles seront mises en oeuvre en 1998-1999.

lesquels les entreprises de services de génie peuvent réaliser des projets. TPSCGC cherchera ensuite à mettre en oeuvre des projets d'économie d'énergie dans les installations louées à bail. On a réduit la facture annuelle d'énergie de TPSCGC de 6,75 % en 1997-1998, ce qui représente des économies de 5,2 millions de dollars.

À ce jour, grâce à l'ITBF, TPSCGC a également réduit les rejets de CO₂ de plus de 19 409 tonnes par an depuis 1995.

Gestion des terres En 1992, les SI ont préparé une Stratégie de gestion des terres contaminées, qui tient compte des principes et des pratiques du volet des sites fédéraux du Programme national d'assainissement des lieux contaminés (PNALC). Cette stratégie fait état des phases de mise en oeuvre nécessaires pour classer ultérieurement les sites du Ministère, dans le cadre du PNALC.

On met actuellement à jour la Stratégie de gestion des terres contaminées des SI pour qu'elle s'harmonise avec :

- les recommandations du Bureau du vérificateur général à la suite de l'examen, en 1995-1996, de la gestion des sites contaminés au gouvernement fédéral;
- les outils de gestion élaborés à l'heure actuelle par le Groupe interministériel de travail sur la gestion des lieux contaminés;
- une méthode de gestion des risques.

En 1993, les SI ont commencé à préparer, à partir de recherches dans des documents, un répertoire des sites dont ils ont la garde et qui pourraient être contaminés. On estime à 223 le nombre de sites de TPSCGC contaminés, qu'on soupçonne de l'être ou qu'on a assainis. De ce nombre, 7 % ont été entièrement assainis, 52 % ne nécessitent aucune autre intervention d'après les résultats de l'évaluation des phases I ou II, 4 % font l'objet d'une surveillance, 20 % doivent toujours être évalués dans le cadre de la phase I et 16 % doivent être assainis ou sont soumis à une étude plus approfondie.

promouvoir les pratiques de réduction des déchets solides dans l'économie canadienne en général et ils se sont engagés à intégrer des pratiques de détournement des déchets solides dans le cadre de leur système de réalisation de projets d'ici 1999.

Le Service opérationnel au gouvernement (SOG) est sur la bonne voie pour ce qui est d'accroître l'utilisation des paiements électroniques pour qu'ils représentent 65 % de l'ensemble des paiements d'ici 1998-1999, ce qui permettra de réaliser des économies de l'ordre de 1,7 million de kilogrammes de papier sous forme de chèques et d'enveloppes. En 1997-1998, une part d'environ 60 % des paiements a été traitée électroniquement. Au cours de la même période, le volume de chèques et de cartes d'assurance-emploi recyclés s'est élevé respectivement à 308 372 kg et 23 715 kg. Selon les prévisions établies pour 1998-1999, on devrait recycler environ 275 000 kg de papier pour les chèques du receveur général et 23 000 kg de papier pour les cartes d'assurance-emploi. En raison de l'extension du dépôt direct, le volume de papier recyclé sous forme de chèques du receveur général devrait diminuer au cours des années à venir.

Le SOG s'est engagé à convertir, sur support électronique, le plus grand nombre d'opérations possible, ce qui permettra de réduire la consommation de papier. Dans les cas où le papier est essentiel aux opérations, on le recyclera dans toute la mesure du possible.

Économie de l'eau La Stratégie de développement durable insiste sur l'importance d'éviter le gaspillage dans tous les secteurs des opérations et des activités du Ministère. Pour ce qui est de l'économie de l'eau, les objectifs consistent à respecter les politiques, les stratégies et les codes, à en améliorer l'application dans tous les cas où cela est viable et rentable, à promouvoir l'utilisation économique de l'eau dans les installations appartenant à l'État et louées à bail et à offrir aux clients des services spécialisés.

Depuis 1993, les SI ont :

- effectué environ 25 évaluations provisoires pour la vérification de l'eau;
- réalisé 33 missions de vérification sur les eaux;
- achevé environ 11 plans de travail;
- mis en oeuvre des mesures de réduction de l'eau dans neuf installations;
- mis sur pied des programmes de surveillance dans 20 installations environ.

À l'heure actuelle, l'Initiative des bâtiments fédéraux (IBF) prévoit des mesures d'économie de l'eau, qui sont mises en oeuvre lorsqu'on peut démontrer qu'elles permettent effectivement de réaliser des économies de coûts. Dans le cadre de l'écologisation du Devis directeur national, on a ajouté des références pour la sélection d'accessoires économiques en eau. Les SI ont élaboré un *Protocole de gestion des eaux en cinq phases*, qui se veut un manuel de référence permettant d'évaluer l'utilisation de l'eau et de mettre en oeuvre des mesures de réduction.

Économie d'énergie Depuis le lancement de l'IBF en 1994, on a mis en oeuvre 29 projets représentant plus de 64 % (745 650 m²) de l'ensemble des immeubles à usage de bureaux dans

surveillance améliorées. Ce parc comprenait 568 véhicules au début de 1995-1996; l'objectif de TPSCG consistait à ramener ce nombre à 445 d'ici la fin de 1997-1998. Toutefois, au terme de 1997-1998, le parc automobile de TPSCG ne comptait que 417 véhicules, ce qui est supérieur à l'objectif et ce qui constitue une baisse de 151 véhicules depuis le lancement du programme de rationalisation du parc automobile en 1995-1996. La consommation de carburant par véhicule a fléchi de 4,8 % par rapport à 1996-1997.

Le SA a aussi attribué deux offres à commandes principales pour des véhicules consommant des carburants de remplacement dans le cadre de MERX, afin de permettre aux clients d'acheter ces véhicules.

Gestion des déchets

- **Déchets dangereux** Les SI fournissent des locaux à 160 000 fonctionnaires dans l'ensemble du pays, administrent 3 000 baux et assurent la garde d'avoirs immobiliers d'une valeur de 6,8 milliards de dollars. On élimine progressivement les BPC dans ces installations. Depuis le lancement du programme de destruction des BPC de TPSCG en 1996, on a détruit en toute sécurité environ 1 500 tonnes de BPC, et 355 autres tonnes attendent d'être éliminées. L'Initiative des bâtiments fédéraux accélère ce processus et prévoit des incitatifs économiques. À l'heure actuelle, 70 % des installations des SI ne comprennent pas de BPC. Il reste trois transformateurs aux BPC, qui devraient être mis au rancart en 1998-1999.
- TPSCG a mis au point une méthode systématique de remplacement, de conversion et d'amélioration pour réduire la production de substances appauvrissant la couche d'ozone, en particulier les CFC. Environ 64 % des refroidisseurs de TPSCG utilisent désormais des réfrigérants de remplacement. En outre, grâce aux mesures de confinement adoptées, on a réduit la perte annuelle de réfrigérants, qui est passée de 10 % ou 15 % à 4 % environ.

- **Déchets non dangereux** TPSCG s'est engagé à aider ses locataires à réduire les déchets envoyés chaque année dans les décharges publiques à 95 kg par équivalent à temps plein d'ici l'an 2000, en offrant des services d'élimination des déchets solides conformément aux exigences de la réglementation. Les activités de recyclage constituent la priorité, puisqu'on estime à 23 000 tonnes de déchets de bureau (ordures ménagères et recyclage) les déchets produits chaque année par les installations de TPSCG. Dans 95 installations, la production de déchets est supérieure à 10 000 m³. Parmi ces installations, 84 % assurent le recyclage des fibres de papier et 41 % recyclent différents matériaux.

Dans le cadre du Programme de développement environnemental et technologique, les SI établissent des pratiques visant à réduire les déchets produits par les projets de construction, de démolition et de rénovation. On a démontré la viabilité de ce principe grâce à une série de projets pilotes dans lesquels on a évité d'envoyer aux décharges publiques jusqu'à 95 % des déchets. Les SI collaborent avec le secteur privé et des organismes comme l'Association canadienne de la construction, afin de mieux

Depuis qu'il a déposé, en avril 1997, sa Stratégie de développement durable (SDD), le Ministère a continué d'être fidèle, comme toujours, aux principes de développement durable. Tous les secteurs d'activité du Ministère ont adopté le principe du développement durable, puisqu'il est entendu que l'harmonisation des programmes environnementaux et économiques peut rapporter des dividendes dans ces deux domaines. Dans le cadre de ses activités journalières, TPSCGC a pour politique de mettre en application un principe préventif de lutte contre la pollution et les déchets et d'économiser les ressources en veillant à les utiliser avec efficacité et efficacie. On a adopté des mesures préventives pour élaborer des pratiques opérationnelles durables, permettant de répondre aux besoins actuels sans sacrifier l'utilisation des ressources pour les générations à venir.

La SDD de TPSCGC fait état d'un certain nombre de secteurs prioritaires, dans lesquels on accomplit constamment des progrès.

Activités sélectionnées dans les secteurs prioritaires de la SDD

Achats Le Service des approvisionnements (SA) a passé un marché pour la conception et la mise en oeuvre d'un Service d'information environnementale. Ce service, accessible sur Internet, permettra aux agents des achats, aux gestionnaires du matériel et à d'autres fonctionnaires d'avoir accès à une base de données sur les biens et les services écologiques. En outre, on s'occupe de réunir de l'information sur les différents moyens grâce auxquels le SA peut promouvoir l'écologisation des achats. Ce travail constituera le point de départ de nouveaux projets de communication. À l'heure actuelle, le SA a négocié environ 50 offres à commandes pour les produits écologiques, ce qui permettra aux ministères clients d'acheter ces produits.

Les Services immobiliers (SI) intègrent actuellement des choix responsables sur le plan environnemental dans le Devis directeur national (DDN) pour favoriser l'utilisation des matériaux ou des méthodes de construction, qui réduit la quantité de matériaux de construction, de rénovation ou de démolition qu'on envoie aux décharges publiques. En outre, les SI ont l'intention d'« écologiser » 13 autres sections du DDN d'ici décembre 1998, ce qui représentera environ 24 % de l'ensemble des sections du DDN, par rapport à 6,5 % en décembre 1997.

Les Services de coordination des communications (SCC) donnent aux clients des conseils préventifs sur la disponibilité des produits écologiques pour les activités d'impression et les autres activités de communication.

Gestion du parc automobile Dans le cadre du projet « Ecoroute », piloté par Ressources naturelles Canada, le SA a élaboré un plan d'action visant à réduire le parc automobile de TPSCGC, à en améliorer l'efficacité et à promouvoir la gestion écologique de ce parc. Ce plan prévoit notamment l'utilisation de carburant plus propre et l'élaboration de systèmes de

Tableau financier 21 : Fonds renouvelable de la Production de la défense

Note : Le Parlement a autorisé un prélèvement total de 100 millions de dollars pour le fonds renouvelable de la Production de la défense. Il n'y a présentement aucune activité pour ce fonds renouvelable.

Tableau financier 22

Passif éventuel

(en millions de dollars)

Au 31 mars		
1996	1997	1998
Revendications en instance	426,8	455,9
502,6	502,6	

Notes : 1. Ce passif éventuel est dû à environ 100 cas de litiges appréhendés concernant des différends contractuels, des dommages matériels ou des lésions corporelles.

2. Ce n'est pas la politique du Ministère de commenter l'issue prévue des litiges qui se trouvent à différents stades. Il faut cependant reconnaître que l'État pourrait être reconnu responsable dans certains cas, et nous ne faisons état de ces litiges qu'à titre d'information.

Etat des opérations

(en millions de dollars)

	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles	Autorisations totales	Réelles
	1997-1998	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Recettes	-	110,4	85,5	3,5	3,5	-
Fonctionnement :						
Salaire et avantages sociaux des employés	48,1	40,0	7,3	13,6	4,5	
Cout des produits	49,9	39,6	-	-	-	
Amortissement	5,5	4,1	0,7	0,7	-	(3,3)
Autres couts de fonctionnement	17,5	16,1	10,2	10,2	1,9	
Intérêts	3,3	2,1	1,8	1,8	3,1	
Total des dépenses	124,3	101,9	20,0	26,3	(3,1)	
Excédent (déficit)	(13,9)	(16,4)	(16,5)	(22,8)	(3,1)	

Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit :

Etat de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue de l'autorisation du fonds renouvelable

(en millions de dollars)

	Réelles 1995-1996	Réelles 1996-1997	Prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Réelles 1997-1998
Activités de fonctionnement :					
(Excédent) déficit	13,9	16,4	16,5	22,8	3,1
Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds :					
Amortissement	5,5	4,1	0,7	0,7	-
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	1,6	0,1	5,2	5,2	-
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	-	-	-	-	-
Sous-total	6,8	12,2	10,6	16,9	3,1
Variation des autres éléments de l'actif et du passif	26,9	17,3	20,4	20,4	6,0
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement	26,3	34,8	31,0	37,3	9,1
Activités d'investissement :					
Immobilisations :					
Acquisitions nettes	3,5	0,5	-	-	-
Transfert d'immobilisations	-	-	-	-	-
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement	3,5	0,5	-	-	(0,5)
Activités de financement :					
Obligations découlant des contrats de location	(2,3)	-	-	-	-
Transfert de TPSCG	-	(9,8)	-	-	-
Radiation du déficit	-	-	(10,1)	(10,1)	-
Produit de la vente de St-Joseph	-	(4,9)	-	-	-
Paielements et variations découlant des contrats de location	2,1	1,8	-	-	-
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de financement	(0,2)	(12,9)	(10,1)	(10,1)	-
Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice	29,6	22,4	20,9	27,2	8,6
Recouvrement des indemnités de cessation d'emploi à même le crédit 5 du Conseil du Trésor	(0,9)	(3,0)	-	-	(6,3)
Radiation de la perte nette	(37,0)	-	-	-	(59,5)
Transfert net d'éléments de passif résiduels à d'autres organisations de TPSCG	-	-	-	-	5,0
Autorisation de radier le capital d'apport à l'INAAF (1)	-	-	-	-	12,6
Impputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	28,4	20,1	39,5	39,5	39,5
Impputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	20,1	39,5	60,4	66,7	(0,1)
Limite de l'autorisation	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Autorisation non utilisée abrogée (2)	-	-	-	-	(100,1)
Autorisation non utilisée reportée	80,0	60,5	39,6	33,3	-

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

- (1) Imputation nette accumulée sur l'autorisation de Fonds (INAAF)

(2) Le Budget supplémentaire des dépenses (B) 1997-1998, Crédit 18b, a fourni l'autorisation d'abroger le paragraphe 5.3 de la Loi sur les fonds renouvelables en date du 31 décembre 1998 permettant ainsi de fermer légalement le fonds renouvelable du Groupe Communication Canada.

Tableau financier 19 : Fonds renouvelable du Bureau de la traduction

Etat des opérations

(en millions de dollars)

Recettes	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Réelles	Réelles	Réelles	Prévues	Prévues	Prévues
112,2	73,7	101,0	91,1	91,1	91,1
Dépenses					
Fonctionnement :					
Salaires et avantages sociaux des employés	52,2	68,1	62,0	63,2	71,7
Amortissement	1,4	4,7	2,1	2,1	2,0
Autres coûts de fonctionnement	35,2	36,2	37,8	33,2	42,8
Intérêts	0,1	-	1,4	1,4	-
Total des dépenses	88,9	109,0	103,3	99,9	116,5
Excédent (déficit)	(15,2)	(8,0)	(12,2)	(8,8)	(4,3)

Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont répétés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit :

Etat de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue de l'autorisation du fonds renouvelable

(en millions de dollars)

Autorisations	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Réelles	Réelles	Réelles	Prévues	Prévues	Prévues
4,3	15,2	8,0	12,2	8,8	4,3
Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds :					
Amortissement	1,4	4,7	2,1	2,1	2,0
Provision pour compensation	5,6	(3,0)	-	-	0,1
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	0,8	0,6	1,0	1,0	1,4
Sous-total	7,4	5,6	9,2	5,7	0,7
Variation du fonds de roulement	(3,7)	1,4	3,7	3,7	0,5
Variation des autres éléments de l'actif et du passif	0,1	0,1	6,9	7,1	1,1
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement	3,8	7,1	19,8	16,5	2,3
Activités d'investissement :					
Immobilisations :					
Acquisitions nettes	5,8	3,1	1,2	1,2	1,5
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement	5,8	3,1	1,2	1,2	1,5
Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice	9,6	10,2	21,0	17,7	3,8
Autorisation de radier la perte de fonctionnement	(13,6)	(11,0)	(12,2)	(7,6)	(4,2)
Recouvrement des indemnités de cessation d'emploi à même le crédit 5 du Conseil du Trésor	-	(0,3)	-	-	(1,2)
Redressement de la radiation de la perte nette de 1995-1996	-	4,0	-	-	-
Actifs / (passifs) nets pris en charge	2,1	1,8	-	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	-	(1,9)	2,8	2,8	2,8
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	(1,9)	2,8	11,6	12,9	(1,2)
Limite de l'autorisation	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0
Autorisation non utilisée reportée	76,9	72,2	63,4	62,1	73,8

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

de son fonds renouvelable. Ces modifications permettent, entre autres, de transférer tous les services d'interprétation, de terminologie et de traduction pour le Parlement dans le fonds renouvelable augmentant ainsi les activités et le volume d'affaires du fonds

Tableau financier 18 : Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada

État des opérations
(en millions de dollars)

Réelles	Prévues	Réelles	Réelles	Réelles
1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Autorisations	Autorisations	Autorisations	Autorisations	Autorisations
94,3	46,7	46,7	46,7	46,7
Recettes				
Fonctionnement :				
Salaires et avantages sociaux des employés	20,2	19,7	21,2	24,1
Coûts des produits	31,5	46,0	18,1	18,1
Amortissement	1,4	0,9	1,0	1,0
Autres coûts de fonctionnement	7,9	6,4	5,2	5,2
Intérêts	0,8	0,6	1,1	1,1
Total des dépenses	61,8	73,6	46,6	49,5
Excédent (déficit)	(2,1)	1,6	0,1	(2,8)

Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit :

État de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue de l'autorisation du fonds renouvelable

(en millions de dollars)

Réelles	Prévues	Réelles	Réelles	Réelles
1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Autorisations	Autorisations	Autorisations	Autorisations	Autorisations
2,1	(1,6)	(0,1)	2,8	(2,7)
Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds :				
Amortissement	1,4	0,9	1,0	1,0
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	0,2	-	-	-
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	0,2	0,2	0,3	0,3
Sous-total	0,3	(2,7)	(1,4)	1,5
Variation du fonds de roulement	1,4	1,6	0,1	0,1
Ressource financière nette utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement	1,7	(1,1)	(1,3)	1,6
Activités d'investissement :				
Immobilisations :				
Acquisitions nettes	0,5	0,9	0,4	0,4
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement	0,5	0,9	0,4	0,4
Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice	2,2	(0,2)	(0,9)	2,0
Recouvrement des indemnités de cessation d'emploi à même le crédit 5 du Conseil du Trésor	-	-	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	21,8	24,0	23,8	23,8
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	24,0	23,8	22,9	25,8
Limite de l'autorisation	30,0	30,0	30,0	30,0
Autorisation non utilisée reportée	6,0	6,2	7,1	4,2

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Tableau financier 17 : Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et

d'information

Etat des opérations

(en millions de dollars)

	Réelles	Prévues	Réelles	Réelles
	1997-1998	1997-1998	1996-1997	1995-1996
Recettes	405,0	318,4	375,2	355,3
Dépenses				
Fonctionnement :				
Salaires et avantages sociaux des employés	88,0	78,1	79,2	82,3
Coût des produits	160,3	145,0	161,6	164,8
Amortissement	9,6	5,5	5,8	3,0
Autres coûts de fonctionnement	137,7	89,3	111,9	94,8
Intérêt	0,6	0,5	0,1	0,2
Total des dépenses	396,2	318,4	358,6	345,1
Excédent (déficit)	8,8	-	16,6	10,2

Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit :

Etat de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue de l'autorisation du fonds renouvelable

(en millions de dollars)

	Réelles	Prévues	Réelles	Réelles
	1997-1998	1997-1998	1996-1997	1995-1996
Activités de fonctionnement:				
(Excédent) déficit	(8,8)	-	(16,6)	(10,2)
Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds :				
Amortissement des immobilisations	10,0	6,5	6,7	3,8
Amortissement des frais reportés	-	-	0,1	0,7
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	3,1	1,5	-	1,4
Provision pour compensation	0,3	-	-	1,2
Sous-total	(22,2)	(8,0)	(23,4)	(17,3)
Variation du fonds de roulement	(4,3)	-	11,6	(18,9)
Paielements et variation de la provision pour compensation	0,3	-	0,3	4,5
Paielements et variation de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	1,0	1,5	0,1	2,5
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement	(25,2)	(6,5)	(11,4)	(29,2)
Activités d'investissement :				
Immobilisations :				
Acquisitions nettes	27,3	6,5	24,0	6,0
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement	27,3	6,5	24,0	6,0
Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice	(23,2)	12,6	(23,8)	(23,2)
Actifs / (passifs) nets pris en charge (1)	-	-	-	(2,6)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	(11,2)	(11,2)	(23,8)	(3,3)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	(9,1)	(11,2)	(11,2)	(23,8)
Limite de l'autorisation	64,0	64,0	64,0	64,0
Autorisation non utilisée reportée	73,1	75,2	75,2	87,8

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

(1) Les actifs et les passifs liés aux indemnités de cessation d'emploi (ICE) et les congés annuels non utilisés (CANU) originellement payés à même le crédit ministériel ont été couverts par le fonds renouvelable et ont modifié l'autorisation non employée reportée

Tableau financier 16 : Fonds renouvelable des Services facultatifs

Etat des opérations
(en millions de dollars)

	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles
	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998
Recettes	127,6	87,7	109,8	109,8
Dépenses				
Fonctionnement:				
Salaires et avantages sociaux des employés	18,1	11,1	15,0	15,0
Coût des produits	94,1	67,1	83,5	83,5
Amortissement	0,9	0,4	0,7	0,7
Autres coûts de fonctionnement	23,5	6,6	10,3	10,3
Intérêt	2,3	-	0,9	1,0
Total des dépenses	138,9	85,2	110,4	110,5
Excédent (déficit)	(11,3)	2,5	(0,6)	(0,7)

Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit :

Etat de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue de l'autorisation du fonds renouvelable
(en millions de dollars)

	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles
	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998
Activités de fonctionnement :				
(Excédent) déficit	11,3	(2,5)	0,6	0,7
Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds :				
Amortissement	0,9	0,4	0,7	0,8
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	1,2	-	-	-
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	1,4	(0,4)	0,2	0,2
Sous-total	3,5	(0,4)	0,9	1,0
Variation du fonds de roulement	(10,1)	(2,5)	(0,3)	(0,3)
Palements et variation de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	1,9	0,2	-	-
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement	(0,4)	(1,8)	(0,3)	(0,3)
Activités d'investissement:				
Immobilisations:				
Acquisitions nettes	0,8	0,2	0,6	0,6
Aliénations / ajustements	(0,1)	-	-	-
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement	0,7	0,2	0,6	0,6
Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice	0,3	(1,6)	0,3	0,3
Autorisation de radier le déficit accumulé par l'Approvisionnement en articles stockés	-	-	-	(38,0)
Transfert net d'éléments de passif du Groupe Communication Canada	-	-	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	44,0	44,3	42,7	42,7
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	44,3	42,7	43,0	5,0
Autorisation non utilisée reportée	155,7	157,3	157,0	195,0
Limite de l'autorisation	200,0	200,0	200,0	200,0
Excédent (déficit)	(44,3)	(42,7)	(43,0)	(187,4)

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Tableau financier 15 : Fonds renouvelable d'Aliénation des biens immobiliers

Etat des opérations
(en millions de dollars)

Autorisations	Réelles	Prévues	Réelles	Réelles
1997-1998	1997-1998	1997-1998	1996-1997	1995-1996
22,0	27,7	27,7	41,6	-
3,4	8,1	8,1	3,7	-
18,6	19,6	19,6	37,9	-

Excédent (déficit)

Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit :

Etat de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue de l'autorisation du fonds renouvelable
(en millions de dollars)

Autorisations	Réelles	Prévues	Réelles	Réelles
1997-1998	1997-1998	1997-1998	1996-1997	1995-1996
(18,6)	(19,6)	(19,6)	(37,9)	-
Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds :				
Amortissement	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement	-	-	1,8	-
Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice	(16,8)	(19,6)	(36,1)	-
Paiement au Trésor	18,6	19,6	32,9	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	(3,2)	(3,2)	-	-
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	(1,4)	(3,2)	(3,2)	-
Limite de l'autorisation	5,0	5,0	5,0	-
Autorisation non utilisée reportée	6,4	8,2	8,2	-

Le fonds renouvelable d'Aliénation des biens immobiliers a été créé en 1996-1997

Tableau financier 14 : Fonds renouvelable des Services immobiliers

Etat des opérations (en millions de dollars)				
Recettes	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998
Salaires et avantages sociaux des employés	257,8	224,3	215,6	235,9
Fonctionnement :				
Autres coûts de fonctionnement	160,3	143,0	118,3	121,5
Amortissement	7,3	6,7	6,2	6,1
Total des dépenses	425,4	374,0	340,1	363,5
Excédent (déficit)	(34,8)	(22,8)	(1,8)	(39,8)
Etat de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue de l'autorisation du fonds renouvelable (en millions de dollars)				
Autorisations	Réelles	Réelles	Prévues	Réelles
1997-1998	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998

Ce tableau montre les pertes et profits de fonctionnement du fonds, et non les besoins de trésorerie pour l'exercice. Les pertes et profits de fonctionnement du fonds sont calculés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Par conséquent, certaines sorties de trésorerie ne touchent pas le solde de fonctionnement, tandis que d'autres postes sont réputés, au moment du calcul des profits ou des pertes, ne pas exiger de débours directs. Les deux peuvent être rapprochés comme suit :

Etat de l'évolution de la situation financière et utilisation prévue de l'autorisation du fonds renouvelable

Autorisations	Réelles	Réelles	Prévues	Réelles
1997-1998	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998
Activités de fonctionnement:				
(Excédent) déficit	34,8	22,8	1,8	39,8
Moins éléments ne requérant aucune utilisation de fonds :				
Amortissement	7,9	7,0	6,3	6,1
Provision pour compensation	18,4	23,5	0,5	-
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	5,4	(1,9)	2,1	14,5
Sous-total	3,1	(5,8)	(7,1)	19,2
Variation du fonds de roulement	6,6	(14,4)	(2,5)	7,2
Paielements et variation de la provision pour compensation	16,9	38,0	-	0,3
cessation d'emploi	11,5	5,5	5,0	9,2
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de fonctionnement	38,1	23,3	(4,6)	35,9
Activités d'investissement :				
Immobilisations :				
Acquisitions nettes	3,9	4,0	4,6	4,9
Aliénations / ajustements	(1,5)	(4,2)	-	(0,9)
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités d'investissement	2,4	(0,2)	4,6	4,0
Activités de financement :				
Recouvrement des crédits annuels	(3,1)	(2,6)	(2,6)	(2,6)
Ressources financières nettes utilisées (fournies) dans les activités de financement	(3,1)	(2,6)	(2,6)	(2,6)
Autorisation utilisée (fournie) au cours de l'exercice	37,4	20,5	(2,6)	37,3
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds au début de l'exercice	17,7	55,1	75,5	75,5
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds à la fin de l'exercice	55,1	75,5	72,9	112,8
Limite de l'autorisation	450,0	450,0	450,0	450,0
Autorisation non utilisée reportée	394,9	374,5	377,1	337,2

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué
Note : Les recouvrements des débours au nom des clients ne sont pas inclus dans les recettes et les dépenses

Tableau financier 12

Etat des grands projets de la Couronne

Aucun grand projet de la Couronne de plus de 100 millions de dollars n'était en cours durant 1997-1998. Le projet de construction de l'édifice des Archives nationales à Gatineau a été mené à terre et l'inauguration s'est tenue en juin 1997.

Tableau financier 13

Prêts, investissements et avances
(en millions de dollars)

PROGRAMME			
SERVICES GOUVERNEMENTAUX			
Monnaie royale du Canada	40,2	40,2	40,1
Société canadienne des postes	80,0	80,0	80,0
Compte du fonds de roulement des biens saisis	0,7	2,6	2,6
Total du Programme	120,9	122,8	122,7
SOCIÉTÉS D'ÉTAT			
Queens Quay West Land Corporation	45,8	45,8	45,8
Total du Programme	45,8	45,8	45,8
AUTRES			
Diverses avances à justifier, caisses à montant fixe et avances permanentes	14,2	18,3	20,5
Total des prêts, investissements et avances	180,9	186,9	189,0

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Notes : 1. Les diverses avances à justifier, caisses à montant fixe et avances permanentes représentent les sommes recouvrables de tous les ministères et organismes par le Receveur général. Le montant total de la réserve imputable en tout temps est de 22 millions de dollars.

2. Des informations supplémentaires sur les prêts, investissements et avances ci-haut mentionnés sont fournis au Volume I des Comptes publics.

Tableau financier 11
Projets d'immobilisations par secteur d'activité

(en milliers de dollars)

Secteur d'activité	Coût total	Réelles	Réelles	Réelles	Dépenses	Réelles	Réelles
Services immobiliers							
NOUVEAU-BRUNSWICK	6 850	23	389	3 520	3 731	164	860
Fédération - Immeuble du gouvernement du Canada - Rénovation / Dessaisissement							
NOUVELLE-ÉCOSSE	6 354	2 296	1 042	1 829			
Halifax - Bedford Row - Rénovation extérieure	2 939	81	1 998	608			
TERRE-NEUVE							
St. John's - Gouvernement du Canada - Acquisition	18 779	810	4 616	854	1 621		
QUÉBEC							
Québec - 330 Gare du Palais - Rénovation	6 575	1 608	1 398	3 088	3 056		
Sherbrooke - 50 Place de la Cité - Rénovation	14 380	2 472	6 765	2 265	2 417		
Montréal - Immeuble Vincent - Rénovation	11 750	4 408	4 677	687	2 660		
Québec - 55 Wharves - Rénovation	18 316	189	260	50	107		
Matane - Rénovation du quai	6 668	4 114	919	87	189		
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)							
Ottawa - Complexe Place du Portage - Système de sécurité	1 521	-	-	1 571	1 400		
Gatineau - Immeuble des Archives nationales - Construction	83 639	29 364	11 003	2 579	946		
Hull - Inst. chaut. cent. (ICC) Imprimerie nationale - Amélioration du système électrique	5 194	117	201	4 967	2 968		
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)							
Ottawa - ICC Chemin Héron - Rénovation	3 712	-	-	2 227	-		
Ottawa - ICC Tunnel est - Rénovation	8 425	-	-	4 607	-		
Ottawa - Édifice major-général Pearkes - Amélioration dispositif d'alarme	3 314	33	193	1 800	1 373		
Ottawa - ICC Parc Tunney - Rénovation	2 249	75	660	105	1 330		
Ottawa - Édifice commémoratif de l'Ouest - Rénovation	77 355	191	335	2 500	1 651		
Ottawa - Édifice commémoratif de l'Est - Rénovation	58 136	1 097	19 448	20 509	36 704		
Ottawa - Immeuble Bibliothèque nationale / Archives nationales - Rénovation	9 983	206	172	5 400	806		
Ottawa - Tour St. Andrews - Acquisition	28 544	-	16 635	6 836	10 532		
Ottawa - Édifice Constitution - Travaux de maçonnerie	1 583	345	87	591	931		
Ottawa - Laboratoire d'étalonnage - Rénovation système d'incendie	9 790	67	221	345	346		
Ottawa - Édifice Constitution - Amélioration glorieux	1 842	21	182	1 182	229		
Ottawa - Centre de conférence - Travaux de maçonnerie	6 732	1 186	1 369	4 350	-		
CITÉ PARLEMENTAIRE							
Ottawa - Édifice de l'est (tour sud-est) - Travaux de maçonnerie	1 816	317	479	60	903		
Ottawa - Allee 1910 Rénovation	21 829	2 486	12 868	7 257	2 081		
Ottawa - Mur nord Colline parlementaire - Travaux de maçonnerie et de fer forgé	3 218	438	205	1 601	88		
Ottawa - Mur de la rue Wellington - Travaux de maçonnerie et de fer forgé	4 270	782	944	1 539	1 929		
Ottawa - Immeuble de la Justice - Rénovation	18 437	26	560	2 988	1 085		
Ottawa - Édifice du centre - Réfection façade sud	18 822	1 940	11 365	6 889	4 166		
Ottawa - Édifice du centre - Travaux de maçonnerie	6 622	1 382	1 717	577	1 196		
Ottawa - Édifice du centre - Services publics	25 150	106	2 683	11 227	12 865		
Ottawa - Édifice de l'ouest - Rénovation	93 701	1 586	1 958	2 118	2 776		
Ottawa - Services publics (terrains) - Amélioration du système d'éclairage	2 702	592	276	594	415		
ONTARIO							
North York - Immeuble AES - Rénovation	1 645	354	109	1 445	-		
Sudbury - 19 Lisgar - Rénovation	8 576	100	314	4 670	2 000		
Belleville - Nouvel immeuble du gouvernement - Acquisition	4 400	17	2 289	1 222	2 084		
Orillia - 1725 rue Peter - Rénovation	1 530	60	358	1 312	10		
Kitchener - 15 Duke - Rénovation	1 637	-	-	1 800	-		
MANITOBA							
Lockport - Écluse et barrage St-Andrews - Reconstruction	24 900	5 000	2 112	2 400	-		
COLOMBIE-BRITANNIQUE							
Vancouver ouest - Pacific Environment Centre - Construction	15 654	-	-	13 428	-		
Victoria - Nouvel immeuble du gouvernement - Ajout	11 032	34	3 171	6 929	6 865		
Prince George - Édifice Lake - Achat	1 500	221	187	51	-		
Vancouver - Édifice Harry Stevens - Rénovation	1 932	122	1 178	225	632		
Divers - Autoroute Alaska - Reconstruction	478 583	20 349	16 815	13 500	20 268		
Total des dépenses - Grands projets d'immobilisation susmentionnés	1 142 586	84 615	132 285	154 389	133 384		

Note: Ce tableau comprend les projets d'immobilisations dont le coût total estimatif courant dépasse un million de dollars et qui ont été identifiés dans la Partie III du Budget des dépenses 1997-1998.

Tableau financier 9
Paielements de transfert par secteur d'activité
 (en millions de dollars)

PROGRAMME	Réelles	Réelles	Réelles	Dépenses	Autorisations	Réelles
Secteur d'activité	1995-1996	1996-1997	1997-1998	prévues	1997-1998	1997-1998

SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Services immobiliers

SUBVENTIONS

Subventions aux municipalités et autres
 autorités taxatrices

CONTRIBUTIONS

Association canadienne de normalisation
 Gouvernement du Nouveau-Brunswick
 Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton
 Corporation de la ville de Welland, Ontario
 Industries Davie Inc.

AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT

Strait Crossing Finance Inc.

-	-	-	-	-	37,1	37,1
4,0	-	20,0	-	-	-	-
-	-	-	-	-	12,6	12,6
-	-	-	-	-	20,0	20,0
401,9	421,5	-	-	-	37,1	37,1

-	-	-	-	-	37,8	37,8
401,9	421,5	-	-	-	74,9	74,9

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Note : Le financement des subventions aux municipalités et à d'autres autorités taxatrices sera dorénavant la responsabilité du ministère compétent ayant la garde des biens immobiliers. Les subventions versées aux municipalités en vertu de cette autorisation législative, totalisant 391,7 \$ M en 1997-1998 ont été récupérées (sauf pour 4,5 \$ M) par Travaux publics et Services gouvernementaux auprès des ministères ayant la garde des biens immobiliers et portées au crédit des paiements législatifs.

Tableau financier 10

Dépenses en immobilisations par secteur d'activité
 (en millions de dollars)

PROGRAMME	Réelles	Réelles	Réelles	Dépenses	Autorisations	Réelles
Secteur d'activité	1995-1996	1996-1997	1997-1998	prévues	1997-1998	1997-1998

SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Services immobiliers

Total des dépenses en immobilisations

228,2	290,0	271,8	348,0	273,1
228,2	290,0	271,8	348,0	273,1

Tableau financier 8
Pailements de transfert législatifs
 (en millions de dollars)

PROGRAMME				
Secteur d'activité				
Gamme de services				
Réelles	Réelles	Réelles	prévues	Autorisations
1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Réelles	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles
1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998

SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Services immobiliers

Locaux et biens fédéraux

Pailement de subvention pour l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland

Subventions aux municipalités et autres

autorités taxatrices

Total des pailements de transfert législatifs

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Note : Le financement des subventions aux municipalités et à d'autres autorités taxatrices sera dorénavant la responsabilité du ministère compétent ayant la garde des biens immobiliers. Les subventions versées aux municipalités en vertu de cette autorisation législative, totalisant 391,7 \$ M en 1997-1998 ont été récupérées (sauf pour 4,5 \$ M) par Travaux publics et Services gouvernementaux auprès des ministères ayant la garde des biens immobiliers et portées au crédit des pailements législatifs.

Tableau financier 7

Recettes à valoir sur le Trésor par programme
(en millions de dollars)

PROGRAMME	Réelles 1995-1996	Réelles 1996-1997	Recettes prévues 1997-1998	Recettes totales 1997-1998	Réelles 1997-1998
SERVICES GOUVERNEMENTAUX					
Location et concessions	0,7	0,2	0,1	0,1	0,1
Vente de biens immobiliers	23,6	13,6	-	-	-
Remboursement de subventions aux municipalités par les aéroports de Montréal	11,4	16,2	-	-	2,2
Bassins de radoub	2,1	4,4	4,1	4,1	4,7
Intérêts sur prêts	0,3	0,1	0,3	0,1	-
Remboursement des dépenses de l'exercice précédent	3,7	2,4	-	-	11,3
Redressement des crédateurs à la fin de l'exercice	7,3	9,2	-	-	8,4
Taxe sur les produits et services	11,4	11,3	15,5	10,1	11,8
Rendement des investissements	-	-	-	-	-
- Monnaie royale du Canada	-	-	-	2,6	-
Intérêts	-	-	-	-	-
- Société canadienne des postes	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8
Dividendes	-	10,0	-	-	10,0
- Société immobilière du Canada limitée : Rachat d'actions	-	10,9	-	-	20,4
Droit d'accès à l'information	-	-	-	-	-
Produits de l'aliénation des surplus de biens de la Couronne	1,3	0,8	-	-	0,3
Recettes non fiscales diverses	0,3	0,3	-	-	0,2
- Dons faits à l'État	-	10,0	-	-	9,5
- Biens saisis	-	-	-	-	-
- Autres	27,2	3,7	3,8	3,6	4,9
Remboursement des contributions aux régimes d'avantages sociaux et des frais généraux	-	5,1	5,0	5,0	7,3
SOCIÉTÉS D'ÉTAT					
Location et concessions	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Droits de stationnement	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2
Total du Programme	97,2	106,0	36,6	33,4	98,8
Total des recettes à valoir sur le Trésor	97,6	106,3	37,0	33,7	99,1

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Note : Non disponible par gamme de service

Tableau financier 6 (suite)

Recettes à valoir sur le crédit ou sur les fonds renouvelables par secteur d'activité

PROGRAMME					
Secteur d'activité	Gamme de services	GITI - Services communs			
		Recettes provenant des télécommunications	Informatique et autres	Total du secteur d'activité	Conseils et Vérification Canada
Réelles	1997-1998	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998
190,0	170,8	198,5	191,7	170,8	170,8
220,2	147,6	174,6	175,0	147,6	318,4
410,2		373,1	366,7	318,4	46,7
Bureau de la traduction					
Credit					
		Services d'interprétation	-	-	-
		Fonds renouvelable	73,7	99,0	73,3
108,8	88,9	Services de la traduction	-	1,4	11,6
2,3	1,7	Services d'interprétation	-	0,5	0,5
0,5	0,5	Services de terminologie	73,7	100,9	91,1
111,6	91,1	Total du secteur d'activité	75,6	100,9	91,1
Soutien opérationnel					
65,1	57,3	Recouvrements internes et autres	74,9	70,6	57,3
65,1	57,3	Total du secteur d'activité	74,9	70,6	57,3
65,1	57,3	Poste non requis			
Groupe Communication Canada					
1,6	0,4	Services d'impression et d'édition	101,3	99,3	3,5
Total des recettes à valoir sur le crédit ou sur les fonds renouvelables					
4 084,4	3 555,9	4 066,9	3 847,6	3 534,3	3 555,9

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Note : Il n'y a pas de recettes dans le Programme des sociétés d'Etat

Tableau financier 6

Recettes à valoir sur le crédit ou sur les fonds renouvelables par secteur d'activité

(en millions de dollars)

PROGRAMME				
Secteur d'activité	Réelles	Réelles	Réelles	Réelles
Gamme de services	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998
Autorisations	1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998
Réelles	1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998
SERVICES GOUVERNEMENTAUX				
Services immobiliers				
Locaux et biens fédéraux	327,6	285,9	260,4	285,2
Location et concessions	387,2	-	421,4	421,4
Recouvrement des subventions tenant lieu d'imposition	714,8	285,9	284,0	681,8
Services				
- Fonds renouvelable des Services immobiliers	2 187,3	2 507,3	2 312,0	1 815,4
Recouvrement des débours au nom des clients	323,7	390,6	351,2	338,3
Recettes provenant des services communs relatifs aux services immobiliers	2 511,0	2 897,9	2 663,2	2 153,7
- Fonds renouvelable d'Aliénation des biens immobiliers	21,9	-	41,9	27,7
Vente des biens immobiliers	2 533,0	2 897,9	2 705,1	2 181,4
Total du secteur d'activité	3 247,7	3 183,8	2 989,1	2 863,2
Service des approvisionnements				
Crédit	10,9	20,5	13,7	9,5
Grands projets de l'Etat	8,7	8,1	7,6	4,5
Acquisitions	4,0	4,5	3,1	4,1
Autres	23,6	33,1	24,4	18,1
Fonds renouvelable des Services facultatifs	38,4	28,8	31,9	32,3
Transports	1,7	2,8	2,4	2,7
Courtage de logiciels / Analyses comparatives	-	32,5	-	-
Approvisionnement en articles stockés	9,0	7,0	7,7	7,0
Services d'appui partagés	9,5	6,8	4,6	7,2
Services audiovisuels	10,2	13,8	9,9	15,4
Services d'impression et d'édition	16,4	-	-	17,7
Passation des marchés et autres	3,1	28,5	12,8	17,9
Distribution des biens de l'Etat	10,0	10,8	18,3	9,7
Autres	-	-	2,7	-
Total du secteur d'activité	98,4	130,9	90,3	109,8
Receveur général	122,0	164,0	114,7	127,9
Services de paiements	29,8	22,5	20,2	17,1
Rémunération de la fonction publique				
Services de rémunération	2,8	7,5	8,2	7,6
Information sur le personnel	0,7	2,8	2,3	1,5
Autres	-	0,5	0,5	-
Total du secteur d'activité	3,5	10,8	11,0	9,1

Tableau financier 5
Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par programme et secteur d'activité pour 1997-1998
(en millions de dollars)

PROGRAMME		DIRECTION GÉNÉRALE													
Secteur d'activité	Bureau du Ministre et du Sous-ministre	Services immobiliers	Service des approvisionnements	Service opérationnel au gouvernement	Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	Conseils et Vérification Canada	Groupe de la mise en oeuvre des initiatives ministérielles	Bureau de la traduction	Ressources humaines	Vérification et Examen	Communiqués	Services de coordination des communications communales	Services juridiques	Total	
SERVICES GOUVERNEMENTAUX															
Services immobiliers	-	1 139,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 139,2	
	-	1 272,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 272,7	
Service des approvisionnements	-	-	103,7	-	-	-	-	-	-	-	-	21,7	-	125,4	
	-	-	114,5	-	-	-	-	-	-	-	-	44,9	-	159,4	
Receveur général	-	-	-	119,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	119,1	
	-	-	-	99,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	99,4	
Rémunération de la fonction publique	-	-	-	30,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,1	
	-	-	-	47,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47,0	
GI/II - Services communs	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	2,2	-	-	-	-	-	-	-	-	2,2	
Conseils et Vérification du Canada	-	-	-	-	-	(0,9)	-	-	-	-	-	-	-	(0,9)	
	-	-	-	-	-	(3,1)	-	-	-	-	-	-	-	(3,1)	
Bureau de la traduction	-	-	-	-	-	-	-	58,5	-	-	-	-	-	58,5	
	-	-	-	-	-	-	-	41,3	-	-	-	-	-	41,3	
Soutien opérationnel	2,5	32,3	1,1	33,4	115,4	-	2,2	-	8,1	7,4	5,6	-	1,2	209,2	
	2,1	34,5	0,6	19,6	152,6	-	1,3	-	14,7	6,7	6,1	-	1,1	239,4	
Sous-total Services gouvernementaux	2,5	1 171,5	104,8	182,6	115,4	(0,9)	2,2	58,5	8,1	7,4	5,6	21,7	1,2	1 680,6	
	2,1	1 307,2	115,1	166,0	154,8	(3,1)	1,3	41,3	14,7	6,7	6,1	44,9	1,1	1 858,3	
SOCIÉTÉS D'ÉTAT															
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	-	-	-	-	-	-	3,0	-	-	-	-	-	-	3,0	
Queens Quay West Land Corporation	-	-	-	-	-	-	9,0	-	-	-	-	-	-	9,0	
	-	-	-	-	-	-	4,1	-	-	-	-	-	-	4,1	
	-	-	-	-	-	-	4,1	-	-	-	-	-	-	4,1	
Sous-total sociétés d'État	-	-	-	-	-	-	7,1	-	-	-	-	-	-	7,1	
	-	-	-	-	-	-	13,1	-	-	-	-	-	-	13,1	
Total	2,5	1 171,5	104,8	182,6	115,4	(0,9)	9,3	58,5	8,1	7,4	5,6	21,7	1,2	1 687,7	
	2,1	1 307,2	115,1	166,0	154,8	(3,1)	14,4	41,3	14,7	6,7	6,1	44,9	1,1	1 871,4	
Poste non requis															
Groupe Communication Canada														20,9	
														8,6	
TOTAL														1 708,6	
														1 879,9	

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué
Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses / recettes réelles en 1997-1998

Tableau financier 4b
Concordance entre la structure du CPO et la nouvelle SPRR - Dépenses réelles
Programme des services gouvernementaux

(en millions de dollars)

PROGRAMME DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX														Total du Programme
Nouvelle SPRR	Dépenses réelles 1997-1998	Services immobiliers			Rémunération de la fonction publique	Services des approvisi- nements	GI/TI - Services communs	Conseils et Vérification Canada	Bureau de la traduction	Soutien Opérationnel				
		Locaux et biens fédéraux	Services	Total provisoire						GI/TI Opérations ministérielles	Gestion ministérielle provisoire	Total provisoire		
CPO de 1997-1998														
Programme des Services immobiliers														
Logement fédéral	1 063,8	1 047,9		1 047,9							15,9	15,9	1 063,8	
Propriétés fédérales	173,1	173,1		173,1							2,6	2,6	173,1	
Services	23,5	0,4	20,5	20,9							16,8	16,8	23,5	
Coordination du programme	47,9	31,0		31,0									47,9	
Total - Programme des Services immobiliers	1 308,2	1 252,5	20,5	1 273,0							35,3	35,3	1 308,2	
Programme des Approvisionnements et services														
Services centraux et communs du gouvernement	99,4				99,4								99,4	
Services du Receveur général	47,0					47,0							47,0	
Rémunération de la fonction publique														
Approvisionnements	100,5					100,5							100,5	
Crédit														
Fonds renouvelable														
Relations publiques et marchés de services d'imprimerie	8,2					8,2							8,2	
Distribution des biens de la Couronne														
Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique														
Crédit	143,0	(0,3)		(0,3)			2,2						143,0	
Fonds renouvelable	2,2												2,2	
Autres services centraux du gouvernement														
Total provisoire - Services centraux et communs du gouvernement	400,1	(0,3)		(0,3)	99,4	47,0	2,2				137,3	6,0	400,1	
Gestion ministérielle														
Services exécutifs et de gestion ministérielle														
Ressources humaines														
Soutien régional														
Total provisoire - Gestion ministérielle	101,3					44,9					10,9	45,5	101,3	
Organismes de services spéciaux														
Groupe Communication Canada														
Crédit	10,3					5,9						4,4	10,3	
Fonds renouvelable														
Conseils et Vérification Canada	(3,1)							(3,1)					(3,1)	
Bureau de la traduction	37,5								37,5				37,5	
Crédit	3,8								3,8				3,8	
Fonds renouvelable														
Total provisoire - Organismes de services spéciaux	48,5					5,9		(3,1)	41,3		4,4		48,5	
Total - Programme des Approvisionnements et services	550,0	(0,3)		(0,3)	99,4	47,0	2,2	(3,1)	41,3		152,6	51,5	550,0	
Total provisoire	1 858,2	1 252,2	20,5	1 272,7	99,4	47,0	2,2	(3,1)	41,3		152,6	86,8	1 858,2	
Poste non requis:														
Groupe Communication Canada - Fonds renouvelable	8,6												8,6	
Total	1 866,8												1 866,8	

Note : Ce tableau présente la concordance entre les dépenses prévues présentées selon le cadre de planification opérationnelle (CPO) de 1997-1998 et celles présentées selon la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) approuvée récemment. La SPRR a permis de simplifier la structure de crédits, de confirmer l'approche des secteurs d'activité, de modifier les formes de financement et de combiner les programmes des Services immobiliers et d'Approvisionnements et services. Le Programme des sociétés d'Etat n'ayant pas changé, il n'est pas présenté dans le tableau de concordance ci-haut.

Tableau financier 4a
Concordance entre la structure du CPO et la nouvelle SPRR - Dépenses prévues
Programme des services gouvernementaux

(en millions de dollars)

Nouvelle SPRR		Dépenses prévues 1997-1998	PROGRAMME DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX										Total du Programme	
CPO de 1997-1998			Services immobiliers			Receveur général	Rémunération de la fonction publique	Services des approvisi- nements	GI/ITI Services communs	Conseils et Vérification Canada	Bureau de la traduction	Soutien opérationnel		
			Locaux et biens fédéraux	Services	Total provisoire							GI/ITI - Opérations ministérielles		Gestion ministérielle
Programme des Services Immobiliers			1 024,9	1 011,8	1 011,8									1 024,9
* Logement fédéral			122,2	122,2	122,2									122,2
* Propriétés fédérales			(19,6)	(22,2)	(22,2)									(19,6)
* Services			44,6	27,8	27,8									44,6
* Coordination du programme														
Total - Programme des Services Immobiliers			1 172,1	1 161,7	(22,2)	1 139,5							32,5	32,5
Programme des Approvisionnements et Services centraux et communs du gouvernement														
* Services du receveur général			115,5			115,4							0,1	0,1
* Rémunération de la fonction publique			29,9				29,9							29,9
* Approvisionnements														
- Crédit			94,6					95,1					(0,5)	(0,5)
- Fonds renouvelable			(0,1)					(0,1)						(0,1)
- Relations publiques et marchés de services			0,5					0,5						0,5
- Distribution des biens de la Couronne			(0,1)					(0,1)						(0,1)
- Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique														
- Crédit			104,3	(0,3)	(0,3)								6,0	104,6
- Fonds renouvelable														
* Autres services centraux du gouvernement			6,3			3,7		0,2	2,3	-				6,3
Total provisoire - Services centraux et communs du gouvernement			350,8	(0,3)	(0,3)	119,1	30,1	97,8	-			98,6	5,5	104,2
Gestion ministérielle														
* Services exécutifs et de gestion ministérielle			60,9					21,7				12,4	26,8	39,2
* Ressources humaines			9,8										9,8	9,8
* Soutien régional			19,1										19,1	19,1
Total provisoire - Gestion ministérielle			89,8					21,7				12,4	55,8	68,2
Organismes de services spéciaux														
* Groupe Communication Canada														
- Crédit			10,3					5,9				4,4		4,4
* Conseils et Vérification Canada			(0,9)								(0,9)			(0,9)
* Bureau de la traduction			37,5								37,5			37,5
- Crédit			21,0								21,0			21,0
- Fonds renouvelable														
Total provisoire - Organismes de services			67,9					5,9			(0,9)	4,4		4,4
Total - Programme des Approvisionnements et Services centraux et communs du gouvernement			508,5	(0,3)	(0,3)	119,1	30,1	125,4	-	(0,9)	58,5	115,4	61,3	176,7
Poste non requis:			1 680,6	1 161,4	(22,2)	1 139,2	119,1	30,1	125,4	-	(0,9)	58,5	93,8	209,2
* Groupe Communication Canada - Fonds renouvelable			20,9											20,9
Total			1 701,5											1 701,5

Note : Ce tableau présente la concordance entre les dépenses prévues présentées selon le cadre de planification opérationnelle (CPO) de 1997-1998 et celles présentées selon la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) approuvée récemment. La SPRR a permis de simplifier la structure de crédits, de confirmer l'approche des secteurs d'activité, de modifier les formes de financement et de combiner les programmes des Services immobiliers et d'Approvisionnements et Services. Le Programme des sociétés d'État n'ayant pas changé, il n'est pas présenté dans le tableau de concordance ci-haut.

Tableau financier 3

Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

(en millions de dollars)

PROGRAMME	Secteur d'activité	Gamme de services				1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998
		Réelles	Réelles	Réelles	Réelles					
SERVICES GOUVERNEMENTAUX										
Services immobiliers	Locaux et biens fédéraux	1 510,4	1 538,0	1 161,4	1 330,8	1 252,2				
	Services									
	- Fonds renouvelable des Services immobiliers	38,1	20,4	(2,6)	6,3	37,3				
Total - Services immobiliers	- Fonds renouvelable d'Aliénation des biens immobiliers	-	(36,1)	(19,6)	(19,6)	(16,8)				
		1 548,5	1 522,4	1 139,2	1 317,5	1 272,7				
	Service des approvisionnements									
Service des approvisionnements	- Crédit	134,9	132,5	125,0	152,1	151,3				
	- Fonds renouvelable des Services facultatifs	0,3	(1,6)	0,3	0,3	8,2				
	Total - Service des approvisionnements	135,2	130,9	125,3	152,4	159,4				
Receveur général	Rémunération de la fonction publique	116,8	107,0	119,1	107,4	99,4				
	G/ITI - Services communs	46,2	44,2	30,1	47,2	47,0				
	- Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique	(23,2)	12,6	-	-	2,2				
Conseils et Vérification Canada	- Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	2,2	(0,2)	(0,9)	2,0	(3,1)				
	Bureau de la traduction									
	- Crédit	28,4	35,3	37,5	39,1	37,5				
Bureau de la traduction	- Fonds renouvelable du Bureau de la traduction	9,6	10,2	21,0	17,7	3,8				
	Total - Bureau de la traduction	38,0	45,5	58,5	56,8	41,3				
	Soutien opérationnel									
Soutien opérationnel	G/ITI Opérations ministérielles	134,9	133,9	115,4	152,7	152,6				
	Gestion ministérielle	91,4	92,4	93,8	88,7	86,8				
	Total - Soutien opérationnel	226,2	226,2	209,2	241,4	239,4				
Total - Programme des services gouvernementaux		2 089,9	2 088,7	1 680,5	1 924,7	1 858,3				
	SOCIÉTÉS D'ÉTAT									
	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	3,5	3,8	3,0	9,0	9,0				
Queens Quay West Land Corporation		7,5	6,7	4,1	4,1	4,1				
	Total - Programme des sociétés d'État	11,0	10,5	7,1	13,1	13,1				
	Poste non requis									
Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada		29,6	22,4	20,9	27,1	8,6				
	Total du ministère	2 130,4	2 121,6	1 708,6	1 964,9	1 879,9				
	Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué									

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Tableau financier 2 (suite)

Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité
(en millions de dollars)

PROGRAMME		Moins : Recettes à valoir			
Secteur d'activité		Total			
Gamme de services		sur les crédits / fonds renouvelables			
		Total des dépenses nettes		Total des dépenses nettes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des dépenses brutes	
		Total des dépenses brutes		Total des	

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

Les chiffres dans une police de caractères standard correspondent aux dépenses prévues

Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales pour 1997-1998

Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses / recettes réelles en 1997-1998

Tableau financier 2

Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité

(en millions de dollars)

PROGRAMME Secteur d'activité Gamme de services	Moins : Recettes à valoir									
	ÉTP	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions et contributions votées	Total provisoire dépenses brutes votées	Subventions et contributions prévues par la loi	Total dépenses brutes	sur les crédits / fonds renouvelables	Total dépenses nettes	
SERVICES GOUVERNEMENTAUX										
Services immobiliers										
Locaux et biens fédéraux	176	1 150,1	271,8	-	1 421,8	421,4	1 843,2	681,8	1 161,4	
	192	1 231,8	273,1	32,6	1 537,6	429,5	1 967,0	714,8	1 252,2	
Services										
- Fonds renouvelable des Services immobiliers	3 739	2 151,1	-	-	2 151,1	-	2 151,1	2 153,7	(2,6)	
	3 643	2 548,3	-	-	2 548,3	-	2 548,3	2 511,0	37,3	
- Fonds renouvelable d'Aliénation des biens immobiliers	-	8,1	-	-	8,1	-	8,1	27,7	(19,6)	
	-	5,1	-	-	5,1	-	5,1	21,9	(16,8)	
Total - Services immobiliers	3 915	3 309,2	271,8	-	3 581,0	421,4	4 002,4	2 863,2	1 139,2	
	3 835	3 785,2	273,1	32,6	4 091,0	429,5	4 520,4	3 247,7	1 272,7	
Service des approvisionnements										
- Crédit	1 697	143,2	-	-	143,2	-	143,2	18,1	125,0	
	1 569	174,9	-	-	174,9	-	174,9	23,6	151,3	
- Fonds renouvelable des Services facultatifs	304	110,1	-	-	110,1	-	110,1	109,8	0,3	
	237	106,6	-	-	106,6	-	106,6	98,4	8,2	
Total - Service des approvisionnements	2 001	253,3	-	-	253,3	-	253,3	127,9	125,4	
	1 806	281,5	-	-	281,5	-	281,5	122,0	159,4	
Receveur Général										
	862	136,2	-	-	136,2	-	136,2	17,1	119,1	
	610	129,2	-	-	129,2	-	129,2	29,8	99,4	
Rémunération de la fonction publique										
	801	39,2	-	-	39,2	-	39,2	9,1	30,1	
	792	50,4	-	-	50,4	-	50,4	3,5	47,0	
GI/TI - Services communs										
- Fonds renouvelable des Services gouvernemen- taux de télécommunications et d'informatique	259	318,4	-	-	318,4	-	318,4	318,4	-	
	198	412,4	-	-	412,4	-	412,4	410,2	2,2	
Conseils et Vérification Canada										
- Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	315	45,8	-	-	45,8	-	45,8	46,7	(0,9)	
	282	89,8	-	-	89,8	-	89,8	92,9	(3,1)	
Bureau de la traduction										
- Crédit	-	37,5	-	-	37,5	-	37,5	-	37,5	
	-	37,5	-	-	37,5	-	37,5	-	37,5	
- Fonds renouvelable du Bureau de la traduction	1 088	112,1	-	-	112,1	-	112,1	91,1	21,0	
	1 154	115,4	-	-	115,4	-	115,4	111,6	3,8	
Total - Bureau de la traduction	1 088	149,6	-	-	149,6	-	149,6	91,1	58,5	
	1 154	152,9	-	-	152,9	-	152,9	111,6	41,3	

Tableau financier 1
Autorisations pour 1997-1998

(en millions de dollars)

Crédit	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Programme des Services gouvernementaux			
1	1 376,2	1 491,1	1 475,8
Dépenses de fonctionnement			
5			
Dépenses en capital			
16	271,8	348,0	273,1
Fonds renouvelable des Services facultatifs - Pour radier le déficit accumulé en raison de l'interruption des services fournis par l'Approvisionnement en articles stockés			
17	-	-	-
Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada - Pour éliminer le déficit accumulé suite à la suppression des activités			
18	-	-	-
Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada - Pour abroger le paragraphe 5.3 de la Loi sur les fonds renouvelables suite à la suppression des activités			
(L)	-	-	-
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux -			
Traitement et allocation pour automobile			
(L)	-	-	-
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés			
(L)	34,3	34,3	34,3
Fonds renouvelable des Services immobiliers			
(L)	(2,6)	6,3	37,3
Fonds renouvelable d'Aliénation des biens immobiliers			
(L)	(19,6)	(19,6)	(16,8)
Fonds renouvelable des Services facultatifs			
(L)	0,3	0,3	8,2
Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique			
(L)	-	-	2,2
Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada			
(L)	(0,9)	2,0	(3,1)
Fonds renouvelable du Bureau de la traduction			
(L)	21,0	17,7	3,8
Subventions aux municipalités et paiements à d'autres autorités taxatrices			
(L)	-	4,5	4,5
Recouvrement des montants crédités aux recettes d'exercices antérieurs			
(L)	-	0,4	0,4
Dépenses de produits provenant de l'aliénation des surplus de biens de la Couronne			
(L)	-	1,7	0,7
Frais des agences de recouvrement du secteur privé			
(L)	-	-	-
Paiement de subvention pour l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland			
(L)	-	37,8	37,8
Total du Programme			
	1 680,6	1 924,5	1 858,2
Programme des sociétés d'Etat			
10	3,0	9,0	9,0
Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.			
15	4,1	4,1	4,1
Paiements à la Queens Quay West Land Corporation			
Total du Programme			
	7,1	13,1	13,1
Poste non requis			
Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada			
	20,9	27,2	8,6
Total du Ministère			
	1 708,6	1 964,9	1 879,9

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué

L'ancien Programme des services immobiliers avec le Programme des approvisionnements et services. Les tableaux 4A et 4B présentent le transfert à la SPRR des dépenses prévues et réelles, en vertu du Cadre de planification opérationnelle (CPO) de 1997-1998. Même si les chiffres figurant dans les tableaux financiers ont été reclassifiés pour tenir compte de l'approche de la SPRR, les totaux visant les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles par crédit demeurent inchangés. Les autorisations totales présentées dans les tableaux financiers réfèrent à la somme des montants prévus aux budgets des dépenses principal et supplémentaires et des autres autorisations.

SECTION III : RENDEMENT FINANCIER

Aperçu

En résumé, le Ministère est parvenu, dans les limites des autorisations à dépenser pour 1997-1998, à exécuter des services de qualité, à réaliser des économies dans le cadre de l'Examen des programmes et à assurer une efficience dans toutes ses opérations. Au cours de l'année, le Groupe Communication Canada a mis fin à ses activités et une autorisation a été accordée pour fermer son fonds renouvelable. Les coûts totaux de privatisation de cet organisme s'en tenaient à l'approbation définitive du projet de transfert.

Le tableau suivant explique les changements importants survenus entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles au niveau du Ministère.

(en millions de dollars)

Dépenses prévues	1 708,6
Postes approuvés au moyen de crédits additionnels :	
Acquisition d'immeuble	71,8
Paiement de subvention pour l'ouvrage de franchissement du détroit de Northumberland	37,8
Dessalement d'actifs	32,0
Programmes de départ d'employés	21,2
Report de fonds	32,0
Acquisition de commandes pour événements médiatiques	18,8
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	6,0
Financement des prestations de cessation d'emploi des employés	11,3
Autres postes approuvés	25,4
Autorisations totales	1 964,9
Péréptions — immobilisations et fonctionnement	(90,2)
Différences nettes dans les crédits législatifs	5,2
Dépenses réelles	1 879,9

Les tableaux financiers 1-22 suivants fournissent une information détaillée sur l'utilisation efficace des ressources du Ministère. Ils sont présentés conformément à la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) approuvée. La SPRR a simplifié la structure des crédits, confirmé l'approche par secteur d'activité, modifié les mécanismes de financement de certains secteurs d'activité et combiné

Programme des sociétés d'État

Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

L'objectif de cette société consiste à aménager et à entretenir les terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, l'équipement et les services nécessaires.

Queen's Quay West Land Corporation

Cette société a pour objectif de fonctionner comme une entreprise de gestion immobilière et d'aliénation en ce qui concerne le site Harbournfront à Toronto.

Les paiements émis permettent de respecter les engagements pris dans le cadre des accords de transfert avec la ville de Toronto, certains promoteurs et les autres parties intéressées afin de fournir une subvention d'exploitation au Harbournfront Centre.

Figure 22 : Programme des sociétés d'État

(millions de dollars)			
Secteur d'activité	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Réelles 1997-1998
Crédits	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	3,0	9,0
	Queen's Quay West Land Corporation	4,1	4,1
Total des sociétés d'État			
	7,1	13,1	13,1

prestation de services pour la gestion immobilière. Des activités de communications continues incluent la prestation de services de communications externes et internes, notamment la production de bulletins, tels que *Faire affaire* et *Les affaires du fédéral*.

Comme il a déjà été mentionné dans ce rapport, TPSCGC a connu l'une des plus importantes réductions d'effectif de tous les ministères fédéraux. Nos objectifs atteints et la charge de travail redistribuée, nous avons évolué vers un nouveau paradigme et une nouvelle vision qui traduisent un virage consistant à délaissier des mesures de réduction et de restructuration pour valoriser le renouvellement de l'effectif et l'acquisition de nouvelles compétences, au moyen de mesures telle que notre stratégie d'apprentissage générale. Dans le domaine des ressources humaines, nous avons mis en oeuvre des plans visant La Relève, avons élaboré des profils de compétence et avons mis au point des mesures de recrutement et de formation.

De plus, nous avons effectué une analyse de l'effectif et un examen des pratiques d'embauche, avons eu des pourparlers avec les employés et leurs agents négociateurs pour discuter de questions touchant l'équité en matière d'emploi et avons élaboré des mesures pour accroître le recrutement et le perfectionnement des Autochtones.

FIGURE 21 : SOUTIEN OPÉRATIONNEL AU GOUVERNEMENT

(millions de dollars)

Secteur des services			Crédit	
	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Réelles 1997-1998	
Opérations ministérielles de GI/TI				
Dépenses brutes	115,4	152,7	152,6	
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	0,0	0,0	0,0	
Dépenses nettes	115,4	152,7	152,6	
Gestion ministérielle				
Dépenses brutes	151,1	146,0	151,9	
Moins : Recettes à valoir sur les crédits	57,3	57,3	65,1	
Dépenses nettes	93,8	88,7	86,8	
Total du Soutien opérationnel				
	209,2	241,4	239,4	

Objectif Fournir l'infrastructure ministérielle et les services de soutien qui permettront aux ministres, aux sous-ministres et aux secteurs d'activité de TPSGC de s'acquitter de leurs responsabilités. À cette fin, pourvoir aux besoins de gestion de l'information, de gestion de la technologie, de ressources financières, administratives et humaines, ainsi qu'aux autres besoins de services nécessaires pour appuyer la réalisation des objectifs en matière de stratégies et de programmes du Ministère, de manière rentable et efficace.

Description Le Soutien opérationnel comprend deux gammes de services : la Gestion de l'information/Technologie de l'information (GI/TI) et les Opérations ministérielles d'une part, et la Gestion ministérielle d'autre part.

La gamme de services de la Gestion de l'information/Technologie de l'information du Ministère comprend le soutien de gestion de l'information/technologie de l'information GI/TI aux opérations et aux secteurs d'activité de TPSGC.

La gamme de services de la Gestion ministérielle comprend le soutien aux cabinets du ministre et du sous-ministre, la prestation de services intégrés à l'échelle nationale dans les domaines des finances, des communications, de la vérification et de l'examen, des ressources humaines, de la gestion du matériel, de la sécurité, du règlement des différends contractuels, de la politique et de la planification ministérielle, de la fonction de secrétaire ministériel et des services juridiques.

Réalisations pour 1997-1998

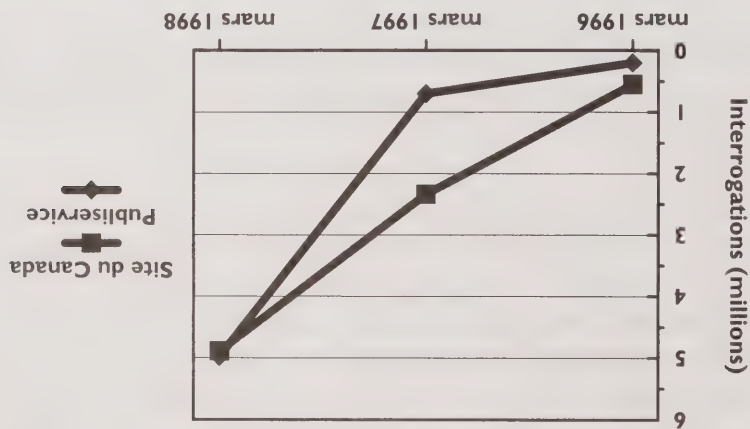
GI/TI - secteur d'activité des Opérations ministérielles Le soutien qu'assure la GI/TI - Opérations ministérielles vise tous les systèmes du Ministère, notamment les principaux systèmes du receveur général et de la rémunération de la fonction publique. Par conséquent, nous faisons état des réalisations pertinentes dans les diverses sections de ce rapport qui traitent des secteurs d'activité.

Secteur d'activité de la Gestion ministérielle Le secteur d'activité de la Gestion ministérielle a continué à assurer des conseils et un soutien au ministre et au sous-ministre sur des questions touchant le Ministère et les organismes de son portefeuille, et à travailler de concert avec les autres secteurs d'activité en leur fournissant un savoir-faire et des services de secrétariat dans les domaines des finances, de la vérification et examen, des services juridiques, des communications, de la planification et des politiques ainsi que des ressources humaines.

Nos activités de communications ont comporté la prestation de conseils et de services stratégiques pour des initiatives ministérielles d'importance, tel que le lancement de Contrats Canada et de MBRX, ainsi que la transition du Ministère vers d'autres modes de

La figure 20 illustre la hausse considérable de l'utilisation de ces deux sites :

FIGURE 20 : UTILISATION DES SITES INTERNET DU CANADA ET DE PUBLISERVICE (INTERROGATIONS PAR MOIS)



Programme des services aux dépositaires (PSD) Les SCC gèrent le Programme des services aux dépositaires, qui garantit au grand public canadien le libre accès direct aux produits et aux ressources d'information du gouvernement du Canada, de même qu'aux compétences permettant de rechercher et d'utiliser cette information. Le PSD appuie également tous les organismes fédéraux, en offrant des services gratuits de catalogage de leurs publications et en diffusant la liste hebdomadaire des produits (essentiellement gratuits) dans un vaste réseau de bibliothèques publiques, éducatives, institutionnelles et gouvernementales pour leur permettre de les sélectionner. Le PSD fait rejaillir des avantages sur le grand public canadien, en s'assurant que ces bibliothèques reçoivent l'information dont elles ont besoin pour permettre au public d'avoir localement accès à l'information du gouvernement du Canada dans l'ensemble du pays et à l'étranger.

Nota : Pour les besoins du présent rapport, les ressources se trouvent dans les trois secteurs d'activités qui géraient les programmes qui ont été transférés aux SCC au milieu de l'année.

Services de coordination des communications

Objectif Contribuer à l'atteinte des objectifs du gouvernement fédéral en matière de communications en harmonisant la présentation de l'information gouvernementale au Canada et offrir des services efficaces de soutien et de coordination en matière de communications aux ministères clients.

Description Les services du secteur d'activité des Services de coordination des communications comprennent la coordination de la publicité et de la recherche sur l'opinion publique, des services d'acquisition et de communication à valeur ajoutée, la gestion des publications, l'administration des droits d'auteur de la Couronne, la publication de la *Gazette du Canada*, le Programme des services de dépôt (PSD), le dépouillement des médias, Référence Canada, les services de centres d'appel 1-800, le site principal du Canada sur Internet, Publiservice et les services connexes de développement de sites Web. Ces services sont des services essentiels pour le gouvernement. Ils répondent à un besoin d'intérêt public ou constituent des services communs partagés par tous les communicateurs du gouvernement tout en s'adressant à des ministères clients particuliers (p. ex., services d'approvisionnement). De plus, ils contribuent à l'atteinte des objectifs plus vastes du gouvernement, du Canada en matière de communications (p. ex., Référence Canada et le Programme des services de dépôt).

Réalisations pour 1997-1998

Crés au milieu de 1997, les SCC élaborent présentement des baromètres de rendement, dont les rapports subséquents feront état, et raffermiront les comptes à rendre au Parlement. Les réalisations rapportées ici visent les programmes dont la responsabilité a été confiée aux SCC, dans l'intérêt de l'harmonisation des services assurés par trois autres directions générales de TPSSGC. Grâce aux résultats communs de ces activités, les Canadiens et les Canadiennes ont facilement accès à l'information sur leur gouvernement, selon le principe du guichet unique et à moindres frais.

Amélioration du site principal du Canada sur Internet et de Publiservice Le site

principal du Canada sur Internet permet au grand public canadien et aux intéressés partout dans le monde d'avoir accès à l'information, grâce à un même point d'accès sur Internet, dans les deux langues officielles, sur le Canada, de même que sur les services et les programmes du gouvernement fédéral. Publiservice, qui constitue le site principal intranet du gouvernement, diffuse de l'information opérationnelle en direct sur les programmes, les politiques et les activités du gouvernement auprès des employés fédéraux. En 1997-1998, nous avons pris des mesures pour améliorer ces deux sites et lancer de nouveaux services avantageux pour tous les utilisateurs.

Les Services de coordination des communications permettent aux Canadiens et Canadiennes d'avoir facilement accès à de l'information sur leur gouvernement.

FIGURE 19 : BUREAU DE LA TRADUCTION

(millions de dollars)

	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Réelles 1997-1998
Crédit			
Dépenses brutes	37,5	39,1	37,5
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	-	-	-
Dépenses nettes	37,5	39,1	37,5
Fonds renouvelable du Bureau de la traduction			
Dépenses brutes	112,1	108,8	115,4
Moins : Recettes	91,1	91,1	111,6
Ressources nettes (fournies) utilisées	21,0	17,7	3,8
Total du Bureau de la traduction	58,5	56,7	41,3

Fidélisation de la clientèle et accroissement de la part du marché fédéral de la traduction En 1997-1998, nous n'avons négligé aucun effort pour fidéliser la clientèle et accroître notre part du marché de la traduction. Par exemple, nous avons adopté des principes de services plus souples, conclu des accords de services personnalisés et implanté une structure de tarification souple. La figure 19 fait état des résultats obtenus : en 1997-1998, nous avons produit des recettes de près de 112 millions de dollars, ce qui représente une augmentation près de 11 millions de dollars par rapport à 1996-1997.

L'un des moyens grâce auxquels nous continuons d'améliorer nos services consiste à mettre en oeuvre de nouveaux outils technologiques. En 1997-1998, nous avons notamment soumis à des essais un logiciel de reconnaissance de la parole. Nous avons terminé la première phase des essais, dont les résultats sont très positifs, puisque ce logiciel permet de réduire les délais d'exécution et les frais de traitement.

Réalisation des objectifs financiers Le Bureau a accompli d'énormes progrès pour ce qui est d'éliminer son déficit. Pour 1997-1998, le déficit de fonctionnement a été d'environ 4,3 millions de dollars, soit quelque 3,3 millions de dollars de moins que celui autorisé par le Conseil du Trésor. Nous avons dépassé nos objectifs financiers pendant trois exercices consécutifs. Nous avons réalisé ce progrès grâce à l'accroissement de nos activités et aux efforts consacrés à la réduction des dépenses et à l'augmentation de la productivité, en améliorant le déroulement des travaux et en adoptant de meilleurs modèles de services. En 1997-1998, nous avons réduit nos frais généraux pour les porter au niveau le plus faible jamais enregistré, soit à peine 11,7 % des dépenses. Au cours de la même période, notre productivité a augmenté de 4 % de plus que les 15 % d'augmentation réalisés en 1996-1997.

En 1997-1998, nous avons passé des marchés pour une somme de 27,6 millions de dollars au secteur de la traduction et de l'interprétation au Canada. Ces marchés permettent d'apporter un concours considérable à la croissance et à la viabilité d'un secteur d'activité modeste, mais important. Ces mesures nous ont permis de contribuer à l'accroissement de l'efficacité des opérations du gouvernement, ce qui fait rejaillir directement des avantages sur le contribuable canadien.

Bureau de la traduction

Objectif Fournir des produits et des services de traduction, d'interprétation et de terminologie efficaces et rentables au Parlement, aux tribunaux et aux ministères et organismes fédéraux, fournir ces produits et services sur demande aux autres administrations publiques du Canada et aux organisations internationales, et en arriver à un équilibre entre les coûts de fonctionnement du Bureau de la traduction d'une part, et les sommes provenant des crédits et des recettes générées par ces produits et services d'autre part.

Description Le bureau de la traduction est devenu un organisme de service spécial en avril 1995. Les services de traduction (dans les deux langues officielles et dans plus de 100 autres langues) offerts aux autres ministères et organismes fédéraux sont facultatifs et fournis selon le principe du recouvrement des coûts. Le Bureau reçoit des crédits pour assurer des services d'interprétation et de traduction au Parlement et fournir à d'autres ministères et organismes fédéraux des services de terminologie et certains services d'interprétation de conférence. Il continue aussi d'uniformiser la terminologie utilisée au sein de la fonction publique fédérale.

Réalisations pour 1997-1998

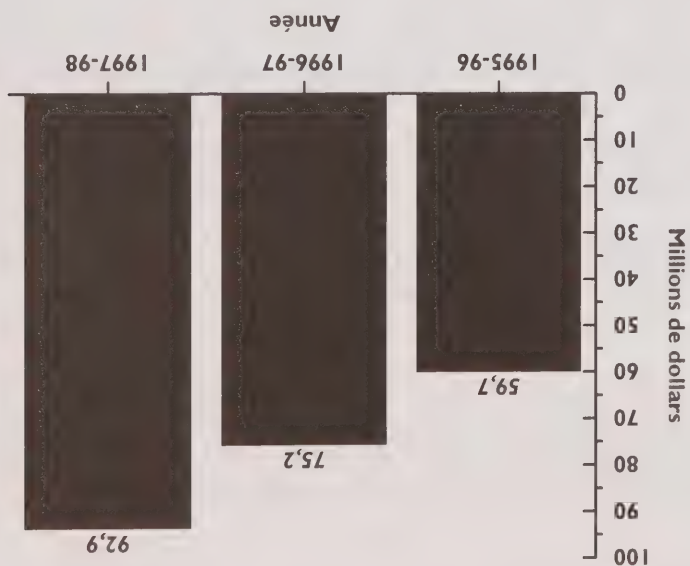
Répondre aux besoins et aux attentes des clients Le Bureau fournit à ses clients des services de traduction, d'interprétation et de terminologie de qualité et économiques. Les commentaires positifs exprimés dans les sondages réalisés auprès des clients, ainsi que l'augmentation constante du volume d'activités et une liste croissante de clients, en témoignent éloquemment. Nous avons accru notre volume d'activités d'environ 10 % par an depuis 1995-1996; en outre, trois sondages réalisés auprès des clients en 1997-1998 ont révélé que plus de 90 % de nos clients étaient soit « très satisfaits », soit « entièrement satisfaits » de nos services.

Nous avons aussi aidé nos clients à communiquer efficacement avec les Canadiens et les Canadiennes dans la langue officielle de leur choix grâce à nos services de traduction et d'interprétation et en offrant des outils comme TERMMUM, base de données terminologiques aujourd'hui utilisée par 68 ministères et organismes fédéraux. Nous avons également collaboré avec l'Office de la langue française au Québec afin d'harmoniser et de normaliser la terminologie, ainsi que pour exercer des activités conjointes d'édition.

Ces efforts et d'autres activités concourent à la promotion de la dualité linguistique du Canada et appuient nos minorités linguistiques officielles.

Des sondages auprès des clients démontrent un taux de satisfaction de 90 %. La qualité a ses avantages!

FIGURE 17 : RECETTES DE CONSEILS ET VÉRIFICATION CANADA



L'importance croissante du soutien que nous offrons aux petites et moyennes entreprises (PME) constitue un autre facteur important de l'accroissement de nos recettes. En 1997-1998, nous avons confié au secteur privé environ 58 millions de dollars de marchés, dont 99 % représentent des contrats passés avec des PME. En les faisant participer à des projets de CVC, on a permis à ces entreprises d'acquérir une expérience inestimable des projets du gouvernement et de l'environnement gouvernemental. Il faut signaler que nous ne concurrençons pas directement le secteur privé; nous facilitons plutôt les partenariats entre le secteur public et le secteur privé.

FIGURE 18 : CONSEILS ET VÉRIFICATION CANADA

(millions de dollars)			
Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada	Dépenses prévues 1997-1998	Pouvoirs totaux 1997-1998	Réelles 1997-1998
Dépenses brutes	45,8	48,7	89,8
Moins : Recettes	46,7	46,7	92,9
Ressources nettes (fournies) utilisées	(0,9)	2,0	(3,1)

CVC a mis des outils de gestion à la disposition des ministères pour les aider à offrir au grand public canadien des services meilleurs, voire plus économiques. Par exemple, CVC :

- a élaboré des programmes d'examen et de vérification qui aideront Protection civile Canada à transférer sans retard, à toutes les provinces et à tous les territoires, des fonds de secours en cas de catastrophe;

- gère le Centre de soutien des systèmes partagés, qui permet aux ministères d'élaborer et de partager des systèmes communs dans l'ensemble du gouvernement, ce qui a pour effet de réduire le coût de ces systèmes;

- a mis au point des programmes de vérification pour les grands projets de l'État, afin de vérifier les coûts de ces projets dans l'intérêt public.

Communications internes Les mesures prises pour améliorer les communications internes ont produit deux résultats avantageux. Premièrement, CVC peut appliquer une démarche plus interdisciplinaire, ce qui permet d'assurer de meilleurs conseils et services aux clients. Deuxièmement, en nous servant de la technologie pour créer des rapports plus étroits et améliorer la diffusion de l'information entre l'administration centrale et les régions, ces dernières ont pu donner suite plus rapidement aux demandes locales de services. Dans les régions, les employés peuvent faire appel plus facilement aux compétences de l'administration centrale lorsqu'ils travaillent auprès des clients, et inversement.

Autonomie financière Par suite de l'accroissement de l'efficacité interne et d'une hausse substantielle des recettes, nous avons réalisé des progrès considérables à l'égard de notre objectif d'autonomie financière. Nous avons économisé 2,7 millions de dollars en 1997-1998 en réduisant nos frais généraux, qui ont baissé de 19 % par rapport à 1994-1995. Parallèlement, nos recettes ont progressé, pour passer de près de 60 millions de dollars en 1995-1996 à près de 93 millions en 1997-1998, comme l'illustre la figure 17, et notre excédent de fonctionnement a progressé, pour s'établir à 2,7 millions de dollars.

Conseils et Vérification Canada

Objectif Contribuer de façon importante, par l'entremise des employés et au moyen des

services fournis, à une meilleure gestion du secteur public et à l'amélioration des opérations au Canada et à l'étranger, et équilibrer les coûts de fonctionnement de Conseils et Vérification Canada et les recettes attribuables aux frais de services payés par les clients.

Description Conseils et Vérification Canada (CVC) est un organisme de service spécial qui fournit, contre rémunération, des services optionnels de consultation et de vérification aux ministères et aux organismes fédéraux partout au Canada. Les services de CVC peuvent également être mis à la disposition des gouvernements étrangers et des organismes internationaux. CVC aide ses clients à donner un meilleur service en améliorant la gestion, les opérations et l'administration du secteur public, tout en respectant les priorités et les besoins du gouvernement. CVC met l'accent sur l'excellence du service à la clientèle et le partage des compétences du secteur public. Les services de vérification et les services connexes, fournis sur demande, comprennent les éléments suivants : projets spéciaux axés sur la gestion, examen d'assurance, soutien à la vérification interne, vérification des systèmes informatiques ainsi que services de vérification des coûts, des contributions et de contrôle. Les services de consultation, également offerts sur demande, comprennent les éléments suivants : évaluation de programme et examen opérationnel, gestion organisationnelle et gestion de programmes, gestion de projets, gestion de l'information, soutien des systèmes partagés, économie et réglementation, gestion de l'environnement, gestion de conflits et services de développement organisationnel, gestion financière, gestion et prestation de services innovatrices et services internationaux.

Réalisations pour 1997-1998

Concours apporté à l'amélioration de la gestion et des opérations du secteur public En réalisant nos nombreux projets d'expertise-conseil et de vérification auprès des ministères et des organismes clients, CVC s'est constitué une pépinière considérable de connaissances et de compétences. CVC a pour principe de diffuser ses connaissances et ses compétences le plus largement possible auprès des gestionnaires du secteur public. Nous assurons cette diffusion grâce à nos publications, en siégeant à des comités pangouvernementaux, en présentant des exposés à des conférences, en participant à des projets partagés et horizontaux, en apportant un soutien aux organismes centraux et en élaborant de nouveaux produits et services adaptés aux besoins des ministères.

Conseils et
Vérification
Canada améliore
les pratiques de
gestion du secteur
public au moyen de
biens et de services
innovateurs.

service la Médaille d'or pour éminents services, à l'occasion de la plus importante conférence informatique gouvernementale au Canada, la GTBC '97.

- *Notre service d'infrastructure des clés publiques (ICP)* est essentiel pour assurer la sécurité des opérations électroniques du gouvernement. À titre de promoteur principal de l'ICP au gouvernement, le secteur des Services communs de GI/TI a mis sur pied un service commun doté des fonctions de sécurité nécessaires pour effectuer électroniquement les opérations commerciales. Nous estimons que ce service commun rapportera au gouvernement des économies importantes, soit environ 700 000 dollars en dépenses ponctuelles de développement et 300 000 dollars en coûts opérationnels annuels pour chaque ministère.

- *Notre service d'annuaires électroniques* favorise l'accès à l'information gouvernementale, en intégrant les données sur les organismes fédéraux et sur quelque 200 000 fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Grâce à ce service, les utilisateurs peuvent, qu'ils travaillent ou non au gouvernement, se servir d'Internet pour avoir accès à l'information sur les organismes et les employés fédéraux. On consulte ces annuaires à raison de plus de 28 000 fois par jour (ce qui représente une augmentation de 25 % par rapport à l'exercice précédent). Soixante pour cent de ces interrogations proviennent des entreprises, des universités, des administrateurs provinciales et municipales et des organismes étrangers. En plus de permettre aux Canadiens d'avoir directement accès au gouvernement, notre service appuie les efforts de développement durable en éliminant les annuaires imprimés, en plus de réduire considérablement les frais d'imprimerie et de production.

FIGURE 16 : GESTION DE L'INFORMATION/TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (GI/TI) - SERVICES COMMUNS

(millions de dollars)			
	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Réelles 1997-1998
Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique			
Dépenses brutes	318,4	318,4	412,4
Moins : Recettes	318,4	318,4	410,2
Ressources nettes (fournies) utilisées	-	-	2,2

En plus de gérer les réseaux communs utilisés par tous les ministères, nous offrons des services de gestion de réseau à dix ministères. Parce qu'ils peuvent s'en remettre à nos compétences dans le domaine des réseaux, nos ministères clients se consacrent davantage à la réalisation de leurs programmes. En 1997-1998, Pêches et Océans Canada a décidé de nous confier la gestion de l'ensemble de son réseau national et a réalisé des économies de 30 % sur ses coûts.

Jusqu'à maintenant, 22 organismes fédéraux nous ont sélectionnés pour fournir les services de gestion de centres de données. Afin d'améliorer le rendement, nous avons regroupé nos trois centres de données en deux centres, installé de l'équipement plus économique et confié en sous-traitance au secteur privé certaines activités. En plus d'améliorer le service offert à nos ministères clients, cette mesure a produit des économies annuelles d'environ 12 millions de dollars. Une évaluation indépendante a permis de conclure que le coût des services de nos centres de données est nettement inférieur aux moyennes constatées dans ce secteur d'activité. En 1997-1998, nous avons continué de tirer parti de l'efficacité et de la sécurité du service, en assumant pour nos clients des travaux supplémentaires comme l'exploitation des environnements Internet et intranet du gouvernement, qui étaient auparavant exploités sur des installations réparties dans les différents ministères.

Les Services communs de la gestion et de la technologie de l'information ont permis d'économiser 33 millions de dollars en 1997-1998 grâce à de nouvelles ententes visant l'achat de services du secteur privé par suite de la déréglementation dans les télécommunications.

Infrastructure de commerce électronique et de prestation des services électroniques Le secteur des Services communs de GI/TT a fourni l'éventail de services suivants pour aider le gouvernement fédéral à traiter ses opérations et à fournir des services électroniques :

- **Notre service d'infrastructure de prestation électronique** permet aux organismes privés d'exercer leurs activités avec les ministères, grâce à un guichet unique et pratique qui permet de convertir l'information dans différents formats, à partir de divers systèmes d'entreprise. L'utilisation croissante de ce service révèle son succès : le nombre d'opérations électroniques s'est accru, pour passer de 5 000 par mois au début de 1997-1998 à 80 000 à la fin de l'exercice. Par exemple, Statistique Canada a fait appel à ce service pour réunir de l'information sur la paie et les douanes auprès des entreprises privées, tandis que Pêches et Océans Canada et Citoyenneté et Immigration Canada s'en sont servi pour percevoir des recettes non fiscales. TPSGC s'est également prévalu de ce service pour lancer un système d'approvisionnement plus efficace, qui permet aux employés d'utiliser des cartes de crédit commerciales et qui devrait réaliser, pour les contribuables, des économies de l'ordre de 3 millions de dollars par an, lorsqu'il aura été mis en oeuvre à grande échelle. Nous estimons que, dans l'ensemble, les économies réalisées pour les ministères qui utiliseront ce service représenteront 20 millions de dollars pendant deux ans. Pour souligner son importance, on a attribué à ce

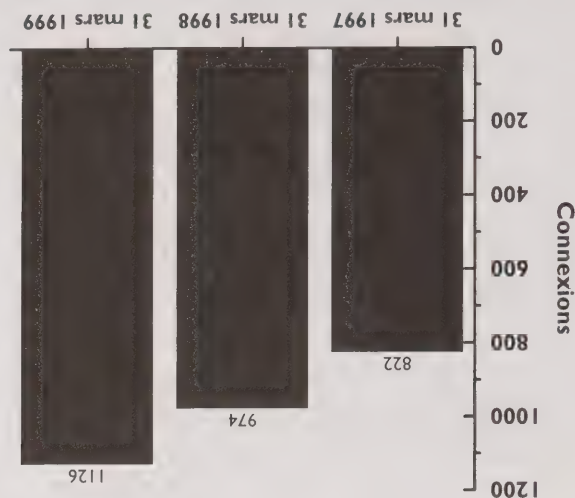
L'information réunie auprès des fournisseurs du gouvernement sur la conformité de leurs produits aux normes de l'an 2000.

Gestion des engagements de services courants Le secteur des Services communs de GI/TT assure le système de messagerie électronique du gouvernement. Ce système permet de diffuser rapidement l'information parmi les ministères et leur clientèle externe. Ce système, qui est l'un des plus modernes dans le monde, peut prendre en charge des systèmes de messagerie différents, offerts par divers fournisseurs, pour échanger l'information et relier plus de 200 000 fonctionnaires. Des données statistiques témoignent de son succès sur deux fronts : le volume des activités continue de croître de près de 8,5 % par mois, et le fait que 25 % des messages sont échangés hors du gouvernement fédéral laisse entendre que le système offre un moyen efficace au grand public canadien et aux entreprises pour se brancher sur le gouvernement.

En 1996, pour donner suite à la déréglementation des télécommunications au Canada, nous avons établi un nouvel arrangement pour acheter auprès du secteur privé, en régime de concurrence, les services de télécommunications du gouvernement. Cet arrangement, dans le cadre duquel huit fournisseurs de services sont sélectionnés à l'heure actuelle, a permis au gouvernement de réaliser plus de 33 millions de dollars d'économie sur les achats en 1997-1998.

Le secteur des Services communs de GI/TT gère le Service de réseau d'entreprise du gouvernement (SREG). Le SREG constitue la pierre d'assise du tronçon du gouvernement sur l'autoroute de l'information et relie à l'heure actuelle les réseaux autonomes de 91 organismes fédéraux et de quatre gouvernements provinciaux. Le nombre croissant d'utilisateurs et de connexions témoigne de l'utilité du SREG : on y a relié sept nouveaux organismes en 1997-1998, et, comme l'indique la figure 15, le nombre total de connexions a augmenté de 18 % entre mars 1997 et mars 1998.

FIGURE 15 : NOMBRE DE CONNEXIONS SREG



Objectif Offrir des solutions d'entreprise intégrées pour la gestion et la technologie de l'information (GI/TT), afin de fournir les services de l'État par voie électronique.

Description Le secteur d'activité des Services communs de GI/TT gère la réalisation de l'infrastructure commune de GI/TT et de commerce électronique, qui permet aux ministères et aux organismes fédéraux de participer à la prestation des services électroniques. Ce secteur exerce aussi un leadership en appuyant les projets gouvernementaux visant à résoudre les problèmes fondamentaux de GI/TT, par exemple l'impératif de continuité des activités en l'an 2000. Ce secteur offre les types suivants de services communs :

- Prestation de services électroniques — consiste à assurer des fonctions de commerce électronique et des solutions intégrées de GI/TT, pour transformer la réalisation traditionnelle des programmes grâce à la prestation de services électroniques axés sur la clientèle;
- Télécommunications — permettant le transfert de l'information du gouvernement; l'information et les outils informatiques;
- Informatique — consiste à assurer un environnement de postes de travail et d'ordinateurs unifiés, interexploitables et intégrant les applications, l'information et les outils informatiques;
- Gestion des applications — consiste à fournir et à intégrer des services pour les applications de soutien communes et les services pangouvernementaux.

Réalisations pour 1997-1998

Gestion de la préparation à l'an 2000 Les Services communs de GI/TT encadrent les activités du Ministère visant la préparation à l'an 2000. En 1996, nous avons créé le Bureau des projets de l'an 2000, qui n'a pas cessé, depuis, d'assurer la conformité aux normes de l'an 2000 de tous les systèmes de TPSCG « essentiels à la mission du gouvernement », soit les 34 systèmes permettant d'offrir les principaux services au grand public canadien. Par conséquent, TPSCG respecte le calendrier qui permettra de convertir ces systèmes d'ici décembre 1998 et de les faire homologuer à titre de systèmes conformes aux normes de l'an 2000 d'ici juin 1999. Pour plus de renseignements sur les activités de l'an 2000, prière de se reporter à la Section IV.

Nous avons également exercé d'importantes activités pour le compte des autres ministères afin de nous assurer que leurs systèmes essentiels restent fonctionnels après le début de l'an 2000. En présidant le sous-comité des télécommunications du Groupe de travail interministériel sur l'an 2000, nous avons exercé un leadership en représentant les préoccupations des ministères auprès du secteur des télécommunications et des organismes chargés de la réglementation. De plus, nous avons, grâce à Internet, diffusé

FIGURE 14 : RÉMUNÉRATION DE LA FONCTION PUBLIQUE

(millions de dollars)			
	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Réelles 1997-1998
Credit			
Dépenses brutes	39,2	56,3	50,4
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	9,1	9,1	3,5
Total de la rémunération de la fonction publique	30,1	47,2	47,0

L'an 2000 Le système de traitement de la paie de la fonction publique a été désigné comme l'un des systèmes essentiels à la mission du gouvernement en prévision de l'an 2000. Nous avons terminé l'examen de notre infrastructure informatique et mis en oeuvre un protocole d'essais pour nos systèmes. Les travaux, qui se déroulent dans le respect du calendrier, visent à assurer que tous les systèmes de traitement de la paie fonctionnent correctement dès le début du prochain siècle.

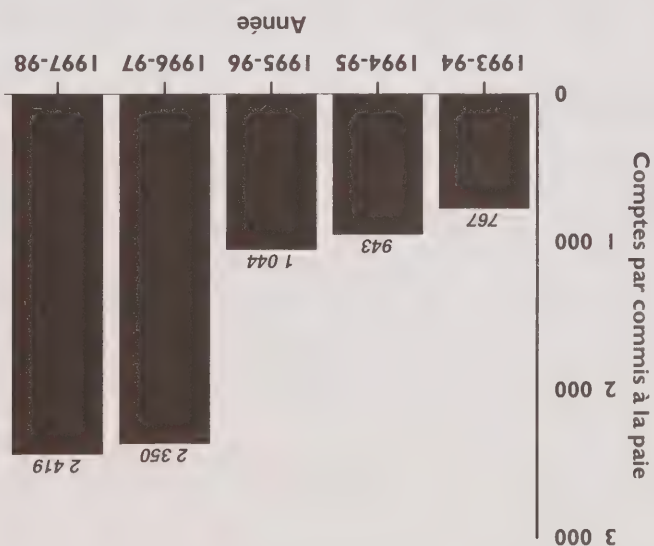


FIGURE 13 : ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ

Durant l'exercice, nous avons également planifié l'incidence, sur nos activités de traitement de la paie et des pensions, des autres projets d'AMPS (création de l'Agence canadienne des douanes et du revenu et de l'Agence des parcs) ainsi que des autres réformes, par exemple l'équité salariale, les révisions apportées aux régimes de retraite de la fonction publique, de la GRC et du ministère de la Défense nationale, et la norme générale de classification, et nous nous y sommes préparés.

La Rémunération de la fonction publique assure une mise en oeuvre rentable et harmonieuse des changements liés à l'administration de la paie et des pensions.

Il va sans dire que nous nous sommes également acquittés de nos responsabilités courantes qui consistent à apporter des ajustements conformément aux mesures prévues dans les budgets fédéraux et provinciaux, notamment les changements apportés au Régime de pensions du Canada et au Régime des rentes du Québec, et avons mis en oeuvre les règlements sur la valeur du transfert des pensions qui ont pour effet d'accroître la transférabilité des pensions. À cet égard, nous avons donné une formation à 1 800 spécialistes de la rémunération et des avantages sociaux au gouvernement sur les changements apportés aux règlements sur les pensions et les gains de productivité mentionnés ci-dessous.

Gains de productivité Dans le cadre de notre projet d'amélioration de la productivité, qui consistait notamment à rationaliser les services de traitement de la paie, ce dont nous avons fait état dans notre rapport de l'exercice précédent, nous avons publié les nouvelles normes de service négociées avec les ministères clients et mis en oeuvre un certain nombre de mesures d'économie. Le projet de productivité, conjugué à la réduction de la taille de la fonction publique, nous a permis de réduire de moitié le nombre d'établissements de prestation de services, qui est ainsi passé de 12 à 6, et de diminuer l'effectif des commis à la paie, qui est passé de 351 à 93 commis au cours des dernières années. Comme l'indique la figure 13, ces mesures nous ont permis de tripler la productivité de nos commis à la paie, qui est passée de 767 comptes par commis en 1993-1994 à plus de 2 400 en 1997-1998.

Rémunération de la fonction publique

Objectif Fournir des services communs caractérisés par la rentabilité, la rigueur et la rapidité d'exécution, notamment effectuer des paiements et traiter des comptes, dans le cadre de l'administration de la paie, des avantages sociaux et des régimes de pension.

Description La Rémunération de la fonction publique se charge d'administrer les processus de paie et de pension du gouvernement, notamment de mettre au point et d'entretenir des systèmes informatiques ainsi qu'une infrastructure nationale de bureaux de services afin de permettre aux ministères d'administrer la paie et les avantages sociaux conformément aux conventions collectives et aux politiques en matière de rémunération établies par le Conseil du Trésor et aux fins de l'administration de la *Loi sur la pension de la fonction publique*. Ce secteur d'activité offre également des services spécialisés relatifs aux pensions au ministère de la Défense nationale et à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) pour l'administration de leurs régimes.

Réalisations pour 1997-1998

Prestations des services Les réalisations exposées ci-après en ce qui concerne la rémunération de la fonction publique ne doivent pas faire ombre au fait que notre plus grande réalisation représente aussi notre principale responsabilité permanente : émettre les paiements, pour les montants exacts et dans les délais prévus, pour 225 000 comptes de paie et plus de 210 000 rentiers, tout en assurant l'exactitude du versement des impôts et de la perception des cotisations.

Soutien des projets et de la réforme du gouvernement En 1997-1998, le secteur d'activité de la Rémunération de la fonction publique a appuyé le gouvernement dans l'adoption de mécanismes portant sur d'autres modes de prestation des services (AMPS), dans le cadre du concours administratif apporté au traitement de la paie et des pensions relativement à la nouvelle Agence canadienne d'inspection des aliments, à la privatisation du Groupe Communication Canada et au transfert à Navcan de près de 1 milliard de dollars du compte du Régime de retraite de la fonction publique, et du soutien apporté au transfert aux provinces des responsabilités relatives au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada. Nous avons également prêté notre concours dans le traitement de la paie et des pensions aux programmes de retraite et de départ anticipés du gouvernement.

de comptabilité central a lui aussi été testé et il faudra apporter certaines modifications au code source en langage Cobol.

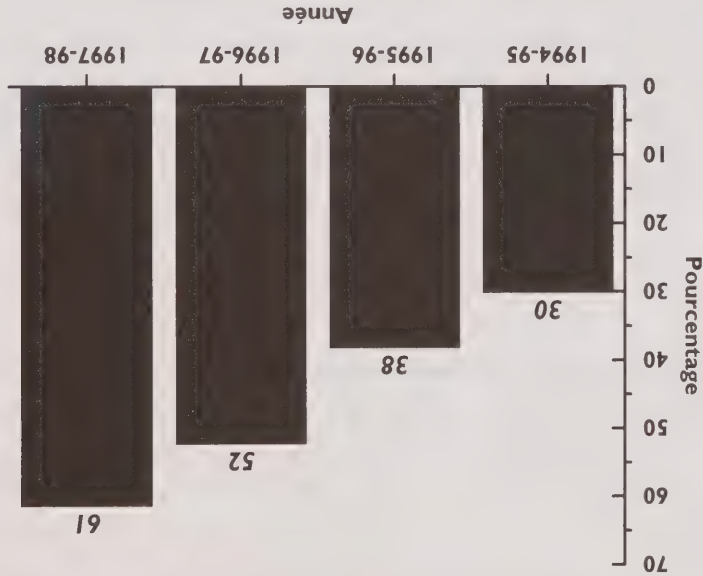
Nous avons également commencé à soumettre le SCGRF à des essais d'homologation et à modifier les autres petits systèmes de paiement et le système de services bancaires. D'ici la fin 1998-1999, nous devrions avoir apporté la totalité des changements nécessaires et les avoir soumis à des essais auprès des ministères chargés des programmes et des institutions financières.

FIGURE 12 : RECEVEUR GÉNÉRAL

(millions de dollars)			
	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Réelles 1997-1998
Crédits			
Dépenses brutes	136,2	124,5	129,2
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	17,1	17,1	29,8
Total du Receveur général	119,1	107,4	99,4

Le Programme de dépôt direct contribue également au développement durable. En 1997-1998, il a permis d'économiser 1,6 million de kilogrammes de papier. Cette réduction a ensuite produit des retombées environnementales, notamment en diminuant la demande de matières premières et d'énergie. La figure 11 fait état de l'augmentation des dépôts directs au cours des dernières années.

FIGURE 11 : POURCENTAGE DES PAIEMENTS DU RECEVEUR GÉNÉRAL DU CANADA



Rationalisation du système de paiement Nous avons amélioré l'efficacité du système de paiement et réduit les coûts en négociant avec les ministères clients afin de rationaliser et de normaliser les services. Ce projet a permis d'effectuer un regroupement important de bureaux régionaux (dont nous avons fait état dans notre rapport de l'exercice précédent) et de commencer à réaliser des économies, qui se sont conjuguées pour réduire l'effectif régional de 130 postes et pour produire des économies annuelles continues de 4,2 millions de dollars.

Amélioration de la gestion financière Élément essentiel de la Stratégie d'information financière (SIF) dans l'ensemble du gouvernement, le système central de gestion et de rapports financiers (SCGRF) permettra d'appliquer la comptabilité d'exercice et apporte aux organismes centraux et ministères de l'information de gestion financière mensuelle significative, ponctuelle et pertinente. En 1997-1998, nous avons élaboré un prototype de SCGRF dans le respect des délais et du budget et avons obtenu l'autorisation de lancer un projet pilote dans le cadre de la SIF, en faisant appel au SCGRF.

L'an 2000 La fonction de receveur général s'appuie sur un certain nombre de systèmes automatisés que le gouvernement a désigné comme étant essentiels à sa mission en prévision de l'an 2000. Notre système normalisé des paiements, qui permet d'établir la plupart des paiements du receveur général du Canada, a subi des essais de conversion à l'an 2000 et a été homologué comme système conforme aux normes exigées. Le système

Receveur général

Objectif Gérer les activités liées au Trésor fédéral, notamment émettre les paiements du receveur général pour les principaux programmes du gouvernement, tenir les Comptes du Canada et produire les états financiers du gouvernement.

Description Le secteur d'activité du Receveur général comprend les fonctions suivantes : réception, transfert, garde, décaissement, rapprochement et surveillance des fonds publics pour le gouvernement du Canada. Il émet les paiements du receveur général, rembourse et valide ces effets ainsi que les mandats d'assurance-emploi. Il tient les Comptes du Canada et fournit des rapports provisoires, prépare les Comptes publics du Canada et tient le système de comptabilité central à jour. Du fait des activités précitées, le receveur général fournit aux ministères et organismes des services financiers facultatifs connexes.

Réalisations pour 1997-1998

Extension du Programme de dépôt direct Dans le cadre de ce programme, les paiements du gouvernement sont déposés électroniquement dans les comptes des bénéficiaires. En 1997-1998, nous avons réalisé deux campagnes de publicité, grâce à des encarts accompagnant les chèques et à des envois postaux, pour encourager les Canadiens et les Canadiennes à s'inscrire à ce programme. Par conséquent, les dépôts directs ont augmenté de 9,1 %, pour s'établir à 60,5 % de plus de 196 millions de paiements effectués en 1997-1998.

Les dépôts directs permettent au gouvernement d'économiser des frais d'affranchissement, de papier et d'opérations bancaires, soit 51,9 millions de dollars en 1997-1998, ce qui représente une hausse de 8,4 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Fait tout aussi important, en utilisant le dépôt direct plutôt que les chèques, les Canadiens peuvent compter sur une méthode plus sûre, fiable et pratique pour toucher les paiements du gouvernement. C'est ce qu'on a constaté en 1997-1998, puisque les Canadiens inscrits au programme de dépôt direct ont touché leur paiement dans les délais, malgré des situations d'urgence comme les inondations au Manitoba et la tempête de verglas en Ontario et au Québec.

Nous avons offert notre collaboration avec les autres ministères et avec cinq provinces pour combiner les paiements. Par exemple, nous effectuons un paiement unique pour les cas d'admissibilité en vertu des programmes fédéraux de sécurité de la vieillesse et du supplément du revenu garanti, ainsi que du Programme de revenu de la Saskatchewan. Plus de 50 % de ces paiements ont été effectués par le dépôt direct.

Le dépôt direct a permis aux Canadiens et Canadiennes d'économiser plus de 50 millions de dollars en 1997-1998.

Stratégie de développement durable TPSSGC s'est engagé sur la voie du développement durable. Le SA a respecté cet engagement de deux façons, essentiellement. Premièrement, nous avons apporté notre concours pour stimuler l'achat de produits et de services écologiques dans l'ensemble du gouvernement. Puis, nous avons réduit notre parc de véhicules et élaboré un plan d'action visant à en améliorer l'efficacité et les pratiques environnementales, à accroître l'utilisation de carburants de remplacement plus propres et à élaborer les systèmes de collecte et de surveillance. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter la Section IV du présent rapport.

FIGURE 10 : SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS

(millions de dollars)			
	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales 1997-1998	Réelles 1997-1998
Crédits			
Dépenses brutes	143,2	170,2	174,9
Moins : Recettes à valoir sur les crédits	18,1	18,1	23,6
Dépenses nettes	125,0	152,1	151,3
Fonds renouvelable des Services facultatifs			
Dépenses brutes	110,1	110,1	106,6
Moins : Recettes	109,8	109,8	98,4
Ressources nettes (fournies) utilisées	0,3	0,3	8,2
Total du Service des approvisionnements	125,4	152,4	159,4

Stratégie d'acquisition du gouvernement auprès des entreprises autochtones Le SA a travaillé à promouvoir les projets de marchés publics attribués aux entreprises autochtones et a aidé les autres ministères à réaliser leurs objectifs dans le cadre de la Stratégie d'acquisition du gouvernement auprès des entreprises autochtones. En 1997-1998, nous avons tenu 39 séminaires pour expliquer aux entreprises autochtones comment faire affaire avec le gouvernement, réuni des représentants du gouvernement fédéral, des provinces et des peuples autochtones afin de définir et d'exercer des activités concourant au développement économique de ces derniers, réservé une fraction de l'ensemble de nos achats ministériels aux entreprises autochtones (qui sont passés de 1 % en 1997 à 3 % en 1999) et avons modifié le site Web de Contrats Canada pour promouvoir le commerce autochtone. À ce jour, 425 entreprises autochtones s'y sont inscrites en direct.

Nous avons passé 547 contrats d'une valeur de 2,3 millions de dollars dans le cadre du programme prévu pour les entreprises autochtones. Ce nombre excède l'objectif ministériel, qui était de 300 contrats, mais nous n'avons pas été en mesure d'atteindre notre autre objectif qui visait à attribuer des marchés pour une valeur de 3,8 millions de dollars.

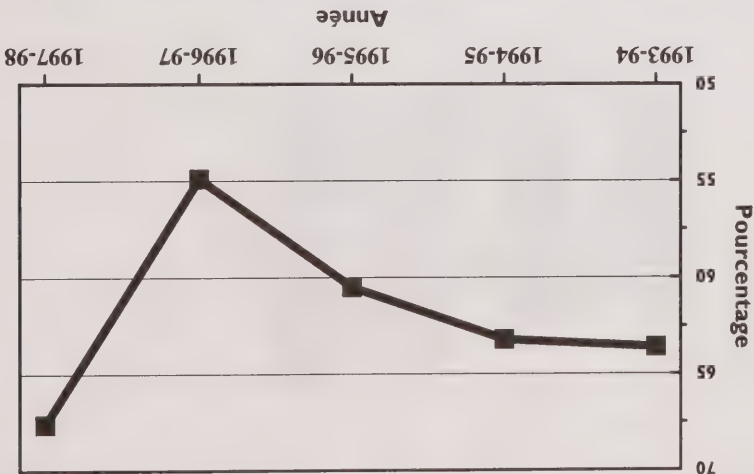
Achats axés sur les résultats Le SA a lancé, sous l'appellation « Achats axés sur les résultats » (AAR), une nouvelle méthode d'attribution de marchés permettant de gérer la complexité et les risques des grands projets d'achat.

Les AAR, qui s'inspirent des pratiques du secteur privé pour les grands projets de gestion et de technologie de l'information (TI), permettent de réaliser les objectifs du gouvernement, en mettant l'accent sur les principes, les obligations de comptes rendus, les responsabilités et les résultats essentiels, plutôt que sur les modalités du déroulement du travail. Les AAR font appel aux points forts du secteur privé — soit le savoir-faire et l'ingéniosité dont il fait preuve lorsqu'il s'agit de proposer des solutions répondant aux besoins du gouvernement — tout en protégeant l'intérêt public et les ressources gouvernementales de plus en plus rares.

En 1997-1998, le Comité directeur de la réforme des achats de TI a approuvé un document de principe définissant une politique cadre. Nous avons préparé des trousseaux d'outils, des études de cas ainsi que des guides d'analyse de rentabilisation et d'évaluation des risques pour différents publics cibles. Nous avons également créé des groupes de travail des représentants du gouvernement et du secteur privé pour perfectionner les AAR et définir les attentes et les fonctions.

En 1998, nous continuerons de travailler aux AAR pour en étendre l'application à d'autres biens et services et mettre sur pied un centre d'excellence des AAR afin de diffuser, l'expérience et les méthodes.

FIGURE 9 : POURCENTAGE DES MARCHÉS ATTRIBUÉS AUX PETITES ENTREPRISES



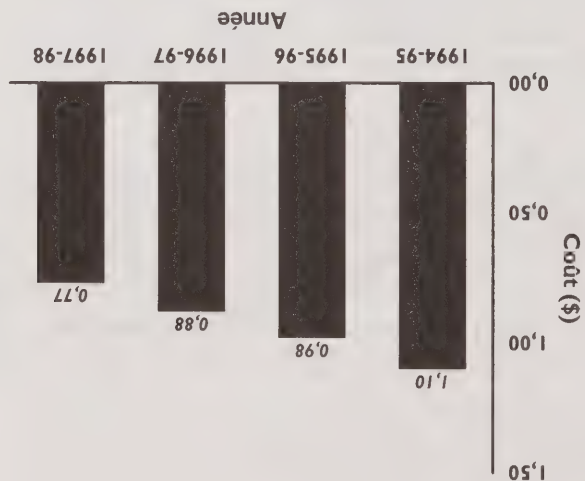
Service national électronique d'appels d'offres En octobre 1997, le SA a lancé MERX, un nouveau service national électronique d'appels d'offres exploité par une entreprise privée. MERX est le fruit d'une collaboration fédérale-provinciale, qui vise à permettre aux entreprises d'avoir facilement accès, en direct, à coût moindre et selon le principe du guichet unique, à tous les projets de marchés publics des divers paliers de gouvernement au Canada.

Un des systèmes de publicité des marchés les plus évolués et ouverts du genre dans le monde, MERX représente aujourd'hui la source officielle pour tous les projets de marchés attribués en régime de concurrence du gouvernement fédéral, de sept provinces et plus de 150 municipalités, écoles et hôpitaux. Près de 85 % des marchés passés en 1997-1998 étaient soumis à la concurrence.

La mise en marche du système MERX s'est avérée tout un défi en raison de la vaste collaboration qu'il a fallu obtenir de la part des nombreux ministères fédéraux, des divers paliers d'administration publique, ainsi que des secteurs public et privé. Malgré un retard, MERX est parvenu à produire des avantages évidents : les entreprises et les particuliers ont désormais plus accès à des dizaines de milliards de dollars de marchés dans l'ensemble du secteur public au Canada; puisque MERX annonce les projets de marchés assujettis à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et à l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (AMP-OMC), les entreprises ont également accès au marché mondial.

Les droits d'abonnement des fournisseurs ont diminué de plus de 18 % grâce au lancement de MERX et ils diminueront tous les ans, au cours des cinq prochaines années.

FIGURE 8 : Coût par tranche de 100 dollars de valeur des marchés



Information et services offerts aux fournisseurs

Au printemps 1997, le Comité permanent des opérations gouvernementales a publié les résultats de son examen sur les marchés de l'État. Le rapport de ce comité visait essentiellement à cerner les problèmes touchant les petites et moyennes entreprises et à faire des recommandations pour les corriger. Pour donner suite à ces recommandations, les SI ont piloté la mise sur pied de Contrats Canada, un projet interministériel visant à permettre aux entreprises d'avoir accès, sans frais, à l'information sur les projets de marchés de l'État, sur les biens et les services achetés par le gouvernement et les modalités d'achats de ce dernier. Cet organisme explique comment faire affaire avec le gouvernement du Canada et avoir accès à notre base de données sur les projets de marchés, et fournit d'autres documents de référence utiles. Les entreprises peuvent également s'inscrire à nos listes de fournisseurs, qui sont alors sélectionnées selon le principe de la rotation.

L'une des principales mesures que nous prenons pour aider les entreprises à avoir mieux accès aux marchés publics consiste à s'assurer que les entreprises disposent d'information sur ces marchés et sur les besoins du gouvernement. Par conséquent, en 1997-1998, nous avons tenu plus de 250 séminaires sur le thème « Faire affaire avec le gouvernement du Canada ». La figure 9 laisse apparaître des résultats encourageants : on constate en effet une augmentation de la proportion des marchés attribués à de petites entreprises en 1997-1998. La baisse enregistrée au cours des années précédentes s'explique par une réduction du nombre de marchés dont la valeur est faible et qui ont été administrés pour le compte des ministères clients, plutôt que par une réduction du pourcentage des marchés publics effectivement attribués aux petites entreprises.

FIGURE 6 : PRINCIPAUX BIENS ET SERVICES EN 1997-1998
(Millions de dollars)

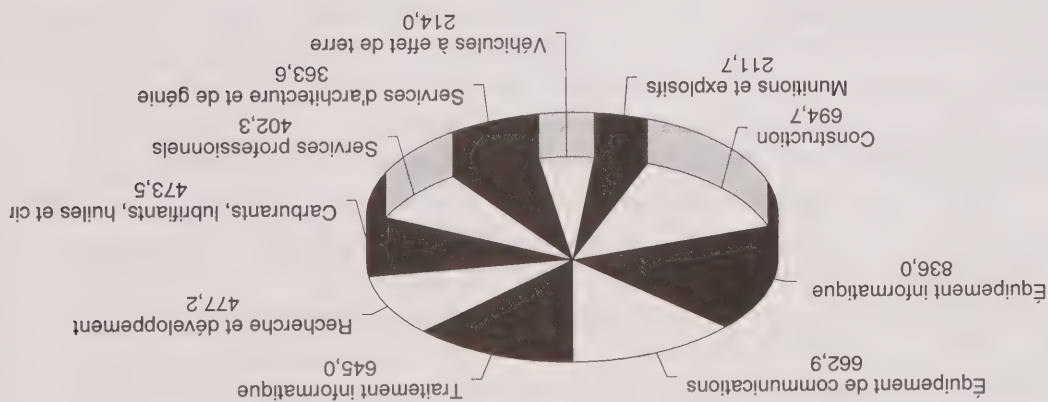
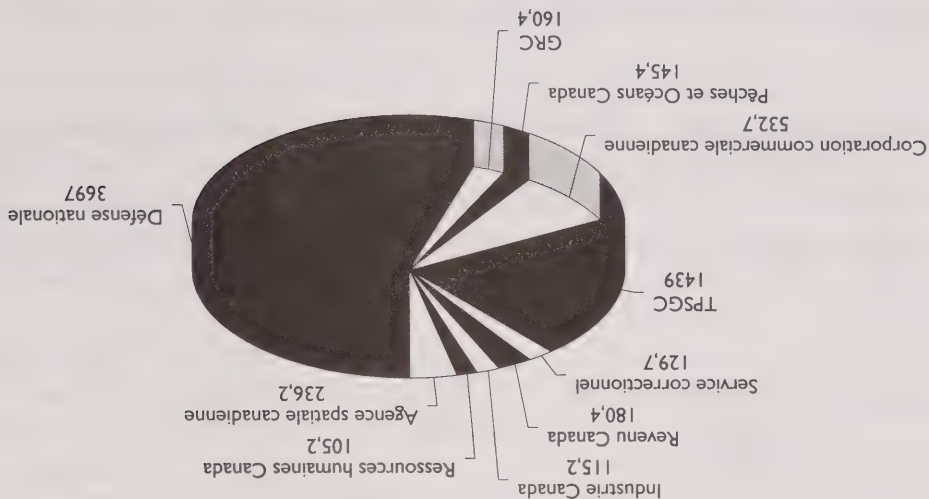


FIGURE 7 : PRINCIPAUX CLIENTS EN 1997-1998
(MILLIONS DE DOLLARS)



Réalisations pour 1997-1998

Réduction des coûts Depuis quelques années, le SA réalise un certain nombre de projets visant à réduire les coûts et à accroître l'efficacité. Comme le montre la figure 8, ces projets ont permis de réduire de 30 % le coût de notre activité d'attribution de marchés, qui est ainsi passé de 1,10 dollar par tranche de 100 dollars de volume d'activité en 1994-1995 à 0,77 dollar en 1997-1998.

Service des approvisionnements

Objectif Fournir aux ministères fédéraux des services communs de qualité en matière d'acquisition et d'aliénation.

Description Le volet des Approvisionnementnements fournit des services communs d'acquisition de biens et de services pour le gouvernement fédéral. Il gère le processus d'acquisition en aidant les ministères clients à définir leurs besoins, en lançant des appels d'offres, en évaluant et en choisissant les soumissions, ainsi qu'en négociant et en gérant des marchés. Il offre également des services auxiliaires, notamment la réalisation d'études de marché pour déterminer les produits offerts par les fournisseurs, la planification de produits, la réalisation d'études sur les méthodes d'approvisionnement, la tenue à jour de bases de données statistiques et d'outils servant à la production de rapports, l'établissement de cadres stratégiques, l'examen et la publication de politiques ainsi que l'entretien de l'infrastructure technologique qui sert de soutien aux fonctions électroniques utilisées pour les acquisitions. Il assume aussi la responsabilité de tous les aspects des grands projets de l'État liés aux acquisitions.

Ce secteur se charge aussi des activités spécialisées suivantes : inspections maritimes et services techniques; soutien de l'analyse des coûts; gestion des biens de production de l'État; services de sécurité industrielle et d'enquêtes de sécurité sur le personnel; élaboration et mise à jour de normes d'application générale et services d'évaluation de la conformité; gestion des biens saisis (à la suite d'un crime); service central de transport de marchandises, services de gestion de voyages et de démenagement d'articles de ménage et, enfin, services de consultation en matière de transport.

Achats axés sur des avantages : une façon novatrice de gérer le risque et la complexité.

Le volet de la Distribution des biens de la Couronne (DBC) fournit des services d'aliénation à tous les ministères et organismes fédéraux. Les méthodes d'aliénation des biens comprennent la vente, le transfert, l'échange, la donation, la location, le prêt et la destruction. Les ministères clients reçoivent la totalité du produit net des ventes des biens excédentaires (le produit brut moins les frais de vente directe et les commissions), sauf dans le cas des biens saisis.

Les figures 6 et 7 font état de nos principaux biens et services et de nos principaux clients.

- **Développement durable** : Dans le cadre de leur mission, les SI bénéficient d'une situation privilégiée pour réaliser l'engagement du Ministère et de l'ensemble du gouvernement dans le domaine du développement durable. En 1997-1998, nos projets de gestion des déchets, d'économie de l'eau, d'efficacité énergétique et de gestion des terres témoignent du soutien ainsi apporté. Pour des renseignements plus détaillés, veuillez consulter la Section IV du présent rapport.

FIGURE 5 : SERVICES DES BIENS IMMOBILIERS

(millions de dollars)			
Gamme de services			
Dépenses	Autorisations	prévues	1997-1998
Réelles	totales		1997-1998
Crédits			
Locaux et biens fédéraux			
Dépenses brutes	1 843,2	2 037,4	1 967,0
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	681,8	706,6	714,8
Dépenses nettes	1 161,4	1 330,8	1 252,2
Fonds renouvelables			
Services			
- Fonds renouvelable des Services immobiliers			
Dépenses brutes	2 151,1	2 160,0	2 548,3
Moins : Recettes	2 153,7	2 153,7	2 511,0
Ressources nettes (fournies) utilisées	(2,6)	6,3	37,3
- Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers			
Dépenses brutes	8,1	8,1	5,1
Moins : Recettes	27,7	27,7	21,9
Ressources nettes (fournies) utilisées	(19,6)	(19,6)	(16,8)
Total des Services			
	(22,2)	(13,3)	20,5
Total des Services immobiliers			
	1 139,2	1 317,5	1 272,7

Gestion des fonds renouvelables Les SI gèrent deux fonds renouvelables : Le Fonds renouvelable des Services immobiliers et le Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers. En 1997-1998, nous avons géré un volume d'activités de 2,2 milliards de dollars dans le cadre du Fonds renouvelable des Services immobiliers, en assurant des services immobiliers à caractère professionnel et technique. Le secteur privé réalise l'essentiel de ce volume d'activités (86 %), qui est toutefois géré et coordonné par les SI.

Le Fonds renouvelable des Services immobiliers a accusé un déficit de trésorerie net de 37,3 millions de dollars en 1997-1998. Cette situation est due à des dépenses de près de 26 millions de dollars liées à des programmes de départs et de retraites anticipés, et à une hausse des coûts des systèmes de près de 6 millions de dollars. L'écart déficitaire restant s'explique par une baisse des recettes par suite de l'adoption d'autres modes de prestation des services (AMPS) en gestion immobilière. Bien que les AMPS soient conçus pour réaliser des économies à long terme, cette nouvelle pratique créera à court terme un déficit dans le Fonds. C'est pour cette raison que nous passons en revue notre cadre de financement et nos pratiques de facturation.

Le Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers a trait à l'aliénation des biens immobiliers excédentaires du gouvernement fédéral. En 1997-1998, ce fonds a réalisé un excédent de 16,8 millions de dollars, et nous prévoyons un excédent de 20,9 millions de dollars pour 1998-1999.

Appuyer les grands objectifs du gouvernement Deux domaines ont présenté un intérêt particulier pour les SI en 1997-1998 :

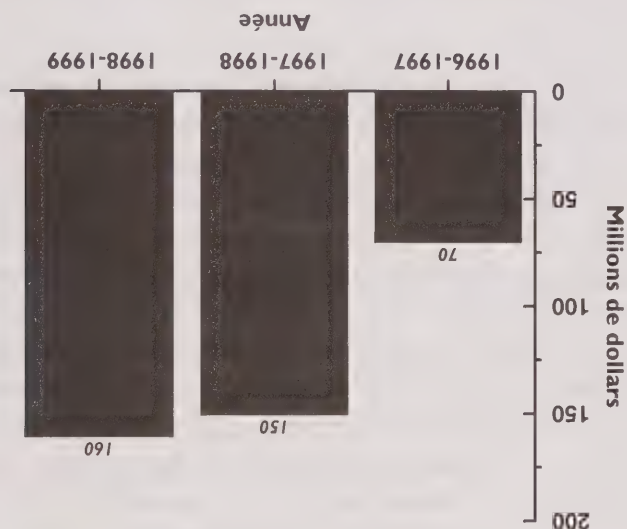
- **Soutien à la petite entreprise** : Bien que les SI n'aient pas de programme s'adressant expressément aux petites et moyennes entreprises, nous offrons une grande partie de nos services dans le cadre de contrats conclus avec ces entreprises. Nous avons aussi collaboré avec des associations nationales d'architectes et d'ingénieurs afin d'aider les petites et moyennes entreprises à avoir accès aux projets réalisés par l'entremise du Ministère.

- **Soutien dans le cadre de la tempête de verglas** : Lorsque la « tempête de verglas du siècle » a frappé l'est du Canada au début de janvier 1998, les SI ont participé aux efforts visant à rétablir les activités normales et à atténuer les difficultés ainsi créées. Nous avons mobilisé nos opérations d'urgence pour assurer les services essentiels offerts au gouvernement et pour aider le grand public. Nous avons fait l'acquisition de centaines de génératrices auprès de gouvernements et d'entreprises un peu partout en Amérique du Nord et nous les avons fait livrer dans les zones sinistrées. Notre personnel technique a collaboré au rétablissement de l'alimentation électrique et nous avons offert aux municipalités des paiements anticipés en remplacement des impôts, pour les aider à supporter les dépenses entraînées par la tempête.

Gestion des locaux à bureaux du gouvernement Deux domaines ont présenté un intérêt particulièrement important pour les SI en 1997-1998 :

- **Locaux à bureaux** : Comme le montre la figure 4, les SI ont réalisé des économies importantes pour le grand public canadien, en réduisant les coûts des locaux de la fonction publique. En 1996-1997, nous avons économisé 70 millions de dollars en réduisant la superficie utilisée et en exerçant nos activités avec plus d'efficacité. En 1997-1998, nous avons enregistré encore 80 millions de dollars d'économies annuelles et nous respecterons nos engagements dans le cadre de l'Examen des programmes en réalisant encore des économies annuelles de 10 millions de dollars en 1998-1999. Les économies annuelles cumulatives de 160 millions de dollars continueront de s'accroître.

FIGURE 4 : ÉCONOMIES RÉALISÉES SUR LES LOCAUX À BUREAUX



- **Initiative des bâtiments fédéraux (IBF)** : L'IBF permet aux ministères de rendre leurs installations plus économes d'énergie, sans frais pour les contribuables. Dans le cadre de l'IBF, que Ressources naturelles Canada a élaborée et que nous avons mise en oeuvre pour notre inventaire, les entreprises du secteur privé installent de l'équipement économe d'énergie dans les immeubles fédéraux et appliquent d'autres mesures visant à réduire la consommation d'énergie. Les économies réalisées grâce à la réduction des factures d'énergie permettent de financer ces travaux. En 1997-1998, nous avons signé, avec des entreprises de services énergétiques, onze nouveaux contrats prévoyant que le secteur privé consacra des investissements de 14 millions de dollars à des biens d'équipement économes d'énergie. Ces contrats ont fait rejallir des avantages économiques et environnementaux à la fois. Ils ont permis de raffermir le secteur des services énergétiques, de créer 310 emplois et de produire des économies annuelles de 2,5 millions de dollars pour l'État et les contribuables. Ils ont aussi permis de réduire la consommation d'énergie et, par le fait même, les conséquences sur l'environnement.

Les SI concourent à cet objectif depuis 1995, dans le cadre d'une méthode de prestation des services appelée « Autres modes de prestation des services » (AMPS). Grâce à cette méthode, nous avons accru le volume des activités que nous exerçons avec le secteur privé. En particulier, nous avons confié en sous-traitance un certain nombre de services opérationnels de gestion immobilière et d'architecture et de génie. Parallèlement, en faisant appel aux AMPS, nous gardons la responsabilité du rendement de notre programme immobilier et de la qualité des services offerts à nos clients, tout en réduisant les frais d'exploitation des immeubles dont nous sommes responsables. En confiant en sous-traitance différentes activités opérationnelles, nous pouvons concentrer nos efforts et jouer un rôle plus stratégique, à titre de conseillers du gouvernement dans le secteur immobilier.

Conférer un rôle plus stratégique à la gestion des biens immobiliers du gouvernement.

La méthode des AMPS porte fruit. Les rapports entre les SI et le secteur immobilier et ses associations se sont améliorés de façon spectaculaire : les SI ne sont plus considérés, ni dans la réalité ni en apparence, comme un concurrent du secteur privé. On voit plutôt en eux un « client éclairé » de ces services, que le secteur privé peut assurer à un coût moindre. Par exemple, en mars 1998, nous avons conclu une série de contrats avec Brookfield LePage Johnson Controls, afin d'assurer des services de gestion immobilière pour la plupart des immeubles appartenant à l'État et faisant partie de notre portefeuille. Ces contrats procureront des avantages considérables. Tout d'abord, ils permettront au gouvernement (et aux contribuables canadiens) de réaliser des économies de 10 %, soit 20 millions de dollars par an, en frais de gestion immobilière. On pourra réinvestir ces économies dans le bon entretien des biens fédéraux et la préservation de leur valeur. En outre, ces contrats contribueront à l'amélioration de l'environnement, puisqu'ils comportent des dispositions sur le développement durable et la gestion environnementale.

Un autre mécanisme innovateur que nous avons créé en 1996 a été le Conseil consultatif de gestion constitué de représentants de 11 ministères et du Secrétariat du Conseil du Trésor. En 1997-1998, ce conseil s'est penché sur des solutions visant à réduire les doubles emplois et les chevauchements et à mieux tirer parti des biens immobiliers fédéraux sous-utilisés. Le Conseil consultatif de gestion représente un jalon important pour ce qui est d'assurer une gestion immobilière efficace au moyen d'efforts concertés de la part des ministères fédéraux.

Objectif

Soutenir le gouvernement et les clients au chapitre de l'exécution de programmes en fournissant des conseils spécialisés et toute une gamme de services immobiliers selon le régime de la rémunération des services et en gérant un portefeuille diversifié d'immeubles à usage de bureaux et d'immeubles à usage général ainsi que d'autres biens dont le ministre est responsable, de façon à fournir des locaux appropriés et des services à valeur ajoutée connexes, y compris des conseils stratégiques aux locataires fédéraux, aux clients et aux autres utilisateurs de biens, et en optimisant les investissements du gouvernement fédéral dans les biens.

Description

Le secteur d'activité des Services immobiliers (SI) est axé sur deux fonctions principales : la gérance des biens immobiliers et les services immobiliers. Financées par un crédit net approuvé, les SI assument à titre de gardien la direction et l'intendance des immeubles fédéraux à bureaux et des installations d'utilisation commune, ainsi que de différents ouvrages de génie (p. ex., ponts et barrages). Dans le cadre de cette fonction, les SI ménagent un milieu de travail productif à quelque 160 000 fonctionnaires fédéraux (100 ministères et organismes) et gèrent un stock de locaux d'une superficie d'environ 6 millions de mètres carrés, financé par un crédit annuel net de 1,3 milliard de dollars. Ce stock comprend entre autres des trésors nationaux, tels la Cité parlementaire et de nombreux édifices patrimoniaux répartis dans l'ensemble du Canada. Dans leur rôle de gardien, les SI administrent également, au nom du gouvernement fédéral, les paiements tenant lieu d'impôts et le Fonds renouvelable d'aliénation des biens immobiliers, qui s'occupe de l'aliénation des immeubles dont le gouvernement n'a plus besoin.

Réalisations pour 1997-1998

Le secteur des SI fournit aussi des services immobiliers spécialisés et à valeur ajoutée d'ordre technique et professionnel (notamment dans les domaines de l'architecture et du génie, de l'immobilier et de la gestion des immeubles et des installations) aux autres ministères et organismes. Ces services sont entièrement facultatifs, offerts contre rémunération à des tarifs comparables à ceux du marché et gérés par l'entremise du Fonds renouvelable des services immobiliers.

Innové dans la prestation des services L'un des principaux objectifs du gouvernement fédéral consiste à « repenser le rôle de l'État ». Il s'agit de définir les nouvelles fonctions du gouvernement et de rechercher les occasions nouvelles de faire participer le secteur privé à la prestation des services dans les cas où cela est viable et souhaitable.

PRIORITÉS	RÉSULTATS SÉLECTIONNÉS
	<ul style="list-style-type: none"> ■ A partagé des connaissances et des compétences dans organismes fédéraux. ■ A partagé des connaissances et des compétences dans l'ensemble du gouvernement au moyen d'initiatives tel que le Centre de soutien des systèmes partagés.
<p>Réaliser des économies et assurer l'efficacité dans toutes les opérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ A réalisé les objectifs prévus pour ce qui est de l'Examen des programmes (p. ex., une diminution de 2 436 ETP). ■ En 1997-1998, a économisé 80 millions de dollars, en réduisant le coût des locaux à bureaux offerts aux fonctionnaires. Cette somme vient s'ajouter aux 70 millions de dollars économisés en 1996-1997. ■ A étendu le dépôt direct, qui permet de distribuer électroniquement les chèques du gouvernement, à environ 60 % du total des paiements du receveur général du Canada en 1997-1998. Cela permet de réaliser des économies annuelles de 50 millions de dollars. ■ A réalisé des économies de plus de 4 millions de dollars dans le secteur d'activité du receveur général du Canada, en normalisant les services. Ces économies viennent s'ajouter à la réduction des centres de production des chèques, dont le nombre est passé de onze à quatre, conformément aux rapports déposés l'an dernier.
<p>Bâtir un effectif plus souple et mieux adapté aux besoins de renouvellement du Ministère.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'est préparé pour répondre aux besoins opérationnels en concevant une vision d'apprentissage et des profils de compétences, et en mettant en place des mesures de recrutement et d'amélioration des compétences. ■ A favorisé la diffusion de l'information grâce à la technologie, par exemple le site intranet du Ministère, auquel 80 % des employés ont accès.

Bâtir un effectif plus souple et mieux adapté aux besoins de renouvellement du Ministère en :

- mettant en oeuvre une stratégie intégrée de ressources humaines, axée sur la continuité de l'emploi, de même que sur l'acquisition et le perfectionnement de certaines compétences;
- rationalisant les structures organisationnelles;
- créant une culture de gestion plus propice.

Réalisations

La figure 3 met en relief le rendement du Ministère au cours de la durée visée par ce rapport. Les exposés présentés dans les pages qui suivent pour les différents secteurs d'activité constituent un compte rendu plus détaillé sur les activités du Ministère.

FIGURE 3 : FAITS SAILLANTS DU RENDEMENT DE 1997-1998

Priorités	Résultats sélectionnés
Accroître le concours apporté au gouvernement	<ul style="list-style-type: none">■ A continué de mettre l'accent sur les fonctions essentielles et a passé, avec une entreprise privée, des marchés évalués à 170 millions de dollars par an pour la prestation de services de gestion immobilière portant sur la plupart des immeubles appartenant à l'Etat dans le portefeuille du Ministère.■ A constitué le secteur d'activité des Services de coordination des communications (SCC) afin d'harmoniser l'information diffusée par le gouvernement dans le grand public canadien.■ A négocié des accords avec les provinces pour des façons de faire communes dans le domaine de la gestion immobilière et dans d'autres secteurs.■ A amélioré le site Internet principal du Canada.
Améliorer les services offerts à la clientèle	<ul style="list-style-type: none">■ A mis sur pied Contrats Canada en collaboration avec 22 ministères, pour améliorer l'information sur les projets de marchés de l'Etat et faciliter l'accès à ces marchés.■ A lancé, sous le nom de MERX, un nouveau service national électronique d'appels d'offres du secteur public, que se partagent le gouvernement fédéral, sept provinces et de nombreuses autres entités du secteur public.■ A mis sur pied un Bureau de projets de l'an 2000 afin d'assurer la conformité aux normes de l'an 2000 des systèmes de TPSSGC essentiels à sa mission, ainsi qu'un Bureau des achats de l'an 2000 pour aider les ministères à accélérer leurs activités de passation de marchés dans le cadre de leurs besoins de conversion à l'an 2000.■ A continué d'appuyer la normalisation des langues dans les publications gouvernementales, en améliorant des services et des outils comme TFRMUM, base de données

SECTION II : RENDEMENT DU MINISTÈRE

Attentes

Le Ministère a défini quatre grandes stratégies qu'il a appliquées en 1997-1998. Elles sont intimement liées et jouent un rôle prépondérant, puisqu'elles soutiennent et raffermissent les processus administratifs du gouvernement.

Accroître le concours apporté au gouvernement en :

- mettant l'accent sur les fonctions essentielles et en examinant continuellement ces fonctions;
- réalisant des examens et des évaluations stratégiques et, le cas échéant, en réaménageant les activités;
- regroupant et en rationalisant les services au sein de TPSCGC et du gouvernement de façon à réduire les doubles emplois et les chevauchements;
- recherchant les occasions de partager les services et de travailler en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement et avec le secteur privé.

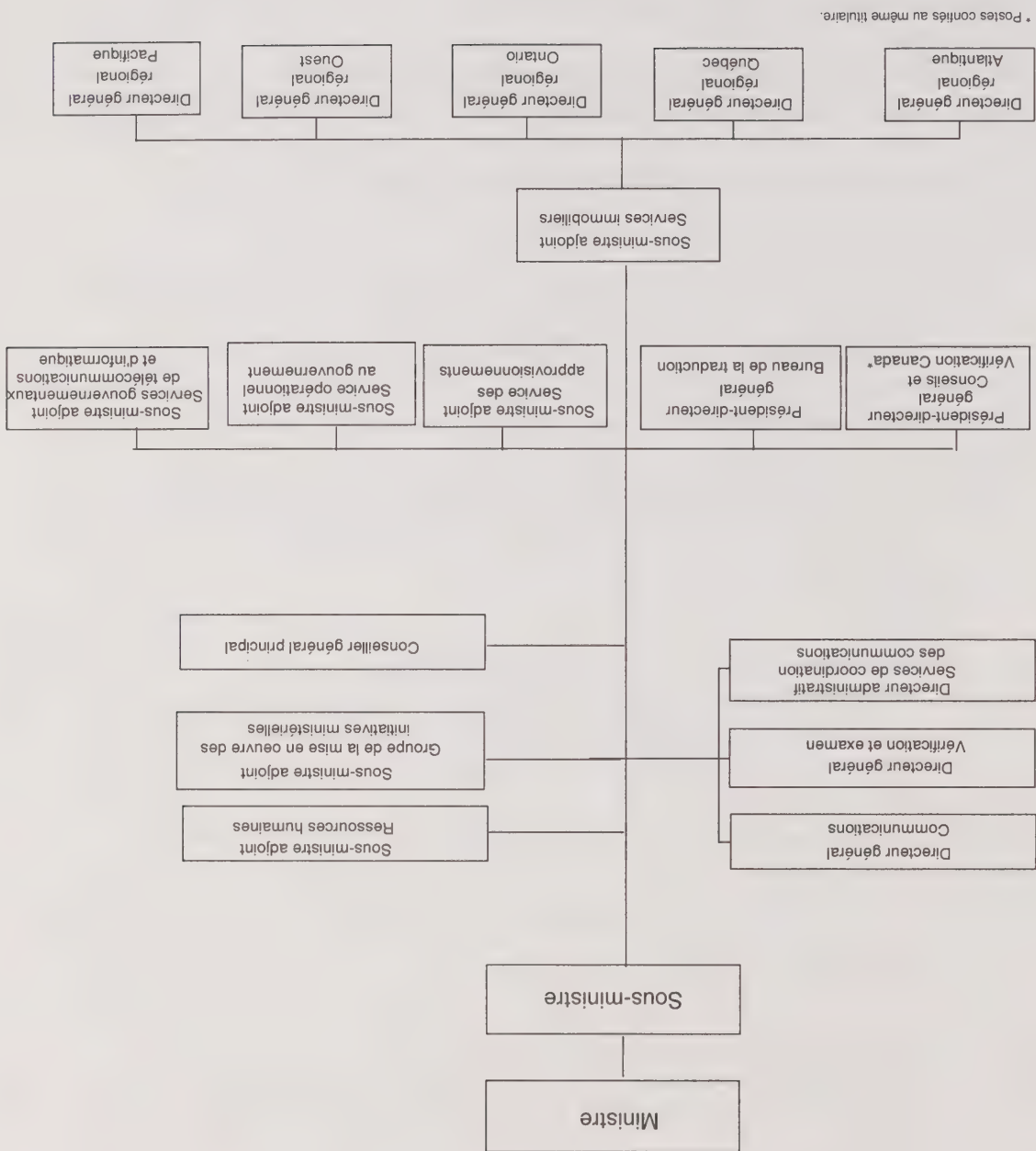
Améliorer les services à la clientèle en :

- faisant la promotion de la qualité dans tous les services offerts et en mesurant les résultats sous l'angle du succès remporté dans la satisfaction des besoins des clients;
- appliquant des normes de service pour que les clients sachent à quoi s'attendre et puissent mesurer la qualité des services qui leur sont offerts;
- faisant appel à différentes méthodes de prestation des services pour en améliorer la qualité et réduire les coûts à supporter par les clients;
- se concentrant avec les clients à intervalles réguliers pour connaître leur satisfaction à l'égard des services de TPSCGC.

Réaliser des économies et assurer l'efficacité dans toutes les opérations en :

- respectant les engagements adoptés dans le cadre de l'Examen des programmes, y compris les impératifs de réduction de l'effectif et les changements apportés aux programmes;
- adoptant de nouveaux engagements pour tenir compte de la compression générale de l'effectif dans l'ensemble du gouvernement;
- examinant continuellement ses programmes et ses activités.

FIGURE 2 : ORGANIGRAMME DE TPSCG



Le Programme des sociétés d'État de TPSCG autorise et établit des paiements à l'intention de certaines sociétés d'État, conformément à des accords approuvés par le gouverneur en conseil. Ce programme comprend deux secteurs d'activité :

- Société du Vieux-Port de Montréal Inc.
- Queen's Quay West Land Corporation

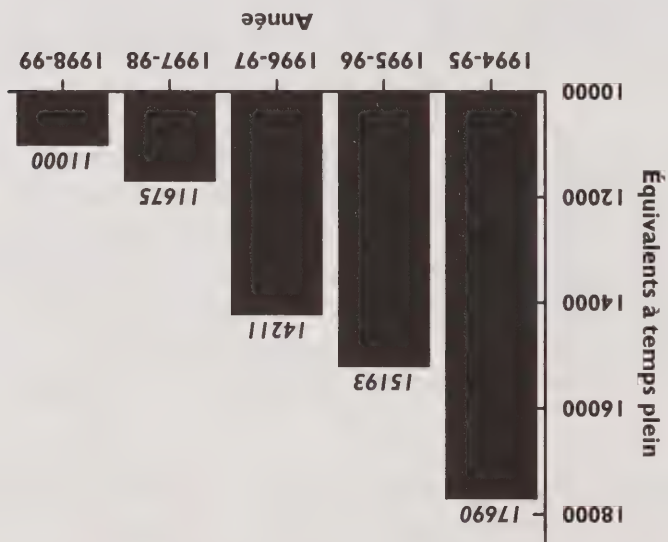
L'exercice 1997-1998 a été une année charnière pour le Ministère, qui a remplacé son ancien Cadre de planification opérationnel (CPO) par une nouvelle Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR). Les tableaux financiers 4a et 4b, à la Section III, permettent de voir la concordance entre la structure du CPO et la nouvelle SPRR dans le cadre du Programme des services gouvernementaux. De plus, comme il est expliqué dans la Section II, le Secteur d'activité des services de coordination des communications a été créé en octobre 1997. Le Programme des sociétés d'État n'a pas été touché par ce changement.

Le Ministère fait appel à différentes structures organisationnelles et financières pour s'acquitter de sa mission. Les résumés financiers ministériels présentés dans ce rapport sur le rendement tiennent compte de l'utilisation des crédits budgétaires et des fonds renouvelables pour le financement des activités du Ministère. Les affectations budgétaires sont financées directement par les crédits 1, 5, 10 et 15 du gouvernement. Les fonds renouvelables permettent d'appliquer des principes qui s'apparentent à ceux du secteur privé dans le calcul des coûts et la facturation des services assurés pour le compte des clients.

La figure 2 présente l'organigramme de TPSCG.

TPSGC a maintenu un haut niveau de rendement en dépit d'importants défis à relever dans la gestion des ressources humaines au cours des dernières années; à cet égard, il a effectué l'une des plus grosses compressions d'effectif de la fonction publique. Comme l'indique la figure 1, le nombre d'employés équivalents à temps plein a baissé, pour passer d'environ 17 690 en 1994-1995 à un peu plus de 11 675 en 1997-1998, et poursuivra sa descente à près de 11 000 en 1998-1999. TPSGC a aussi mis en oeuvre La Relève, un programme qui vise à assurer le renouvellement de l'effectif, notamment grâce à des activités de formation, de recrutement et d'enrichissement des compétences, ce qui lui permettra de compter à l'avenir sur l'expertise et les compétences requises.

FIGURE 1 : EFFECTIF DE TPSGC



Organisation du Ministère

Les principales activités de TPSGC figurent dans le Programme des services gouvernementaux du Ministère et sont structurées par secteur d'activité comme suit :

- Services immobiliers
- - Locaux et avoirs fédéraux
- - Services
- Service des approvisionnements
- Receveur général
- Rémunération de la fonction publique
- Services communs de GI/TT
- Conseils et Vérification Canada
- Bureau de la traduction
- Services de coordination des communications
- Soutien opérationnel
- - Opérations ministérielles de GI/TT
- - Gestion ministérielle

pourquoi ils sont obligatoires. D'autres services sont optionnels, et les ministères et organismes peuvent y faire appel à leur gré.

La réforme du gouvernement a eu pour effet d'accroître, au cours des récentes années, la catégorie des services optionnels. Par exemple, on a accru les pouvoirs attribués à la nouvelle Agence canadienne d'inspection des aliments et de la future Agence canadienne des parcs et du revenu pour leur permettre d'assurer elles-mêmes certains services communs. TPSCGC a réagi en collaborant avec les ministères et organismes, en faisant appel à un principe partagé visant à miser sur les compétences et les connaissances de part et d'autre, à mieux faire fructifier les ressources stratégiques et à harmoniser les besoins des clients aux objectifs généraux de la politique du gouvernement en matière de services communs.

Le Ministère a fait massivement appel au secteur privé afin d'assurer des services selon des façons de faire communes qui permettent à tous les partenaires de mieux faire fructifier les ressources et de réaliser des économies. L'inauguration, le 1^{er} juin 1997, du Pont de la Confédération, entre le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard, témoigne de l'application de ce principe : TPSCGC a surveillé la réalisation du projet, alors que le secteur privé a bâti le pont et en a assuré le financement. Le Ministère a, en outre, fait de plus en plus appel à un principe partagé dans la gestion des grands projets d'achats visant à mettre davantage l'accent sur les résultats et à mieux profiter de la compétence et de la créativité du secteur privé. De plus, il a confié en sous-traitance, au secteur privé, une part importante de son programme de gestion immobilière.

TPSCGC s'est penché sur d'autres moyens novateurs pour organiser les services qu'il offre. Par exemple, il a structuré le Bureau de la traduction et Conseils et Vérification Canada pour en faire des «organismes de services spéciaux» souples et prompts à s'adapter aux forces du marché. Certains services, comme le Groupe Communication Canada, ont été privatisés.

Le Ministère a également répondu à la nouvelle demande exprimée pour des services, surtout dans le secteur de l'amélioration de l'accès au gouvernement. TPSCGC a mis sur pied et gère le site principal du gouvernement sur Internet, dont l'importance pour la diffusion de l'information gouvernementale n'a pas cessé de s'accroître. Récemment, en constatant qu'il fallait mieux coordonner les messages diffusés par le gouvernement, on a créé un nouveau secteur d'activité, les Services de coordination des communications.

Le Ministère a connu un accroissement de la demande exprimée pour ses services dans le secteur de la technologie et de la gestion de l'information. On a lancé un important projet visant à assurer le fonctionnement des systèmes gouvernementaux essentiels à la mission des ministères, par exemple les systèmes du receveur général et de la rémunération, dans le cadre de la transition à l'an 2000. De même, sous l'effet des pressions de plus en plus importantes qui ont été exercées, on a étendu le rayon d'action du commerce électronique, afin d'assurer des services plus efficaces et moins chers.

SECTION I : TOUR D'HORIZON DU MINISTÈRE

Mission

TPSGC est un organisme de services communs, qui a pour mission de fournir aux ministères, aux conseils et aux organismes du gouvernement fédéral des services pour les appuyer dans la réalisation de leurs programmes. Les services offerts par TPSGC sont définis d'après les besoins communs constatés dans l'ensemble du gouvernement ou les exigences de la politique d'intérêt public. Le Ministère a la responsabilité d'examiner attentivement et d'élaborer les services qui permettront d'accroître l'efficacité et l'économie de la fonction publique et d'améliorer l'intégrité et l'efficacité des marchés de l'État.

Adoptée en 1996, la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* définit les pouvoirs juridiques régissant les services de TPSGC, notamment : la construction, l'entretien et la réparation des ouvrages publics et des immeubles fédéraux; la fourniture de locaux à bureaux et d'autres installations; les conseils et les services d'architecture et de génie; la planification et l'acquisition des fournitures et des services; la planification et la coordination des services de télécommunications; les services d'expertise-conseil et de vérification; et la prestation des services de traduction et de services connexes. La Loi stipule que le Ministère est habilité à administrer tous les immeubles fédéraux dont l'administration n'est pas expressément confiée, en vertu d'autres lois, à d'autres ministères, conseils ou organismes fédéraux. La Loi définit aussi les responsabilités du ministre à titre de receveur général et confère le pouvoir permettant d'assurer des services administratifs et autres relativement aux régimes d'avantages sociaux, de retraite et de pensions et aux sommes à verser aux personnes qui travaillent dans la fonction publique du Canada.

Objectif du Ministère

Notre objectif consiste à faire fructifier au maximum l'argent des contribuables affecté aux services communs et centraux pour le gouvernement du Canada, en tenant compte, comme il se doit, des principes essentiels de circonspection, de probité et de transparence. En se consacrant aux activités dans lesquelles il excelle — en offrant au gouvernement des services économiques — TPSGC permet aux autres ministères de se concentrer sur les activités qui correspondent à leur vocation ou à leurs programmes.

Contexte des activités

Le Ministère a fourni un large éventail de services à plus de 100 ministères et organismes du gouvernement fédéral en 1997-1998. Il a assuré ces services dans le cadre de la loi sur TPSGC et d'une politique cadre commune avec le Conseil du Trésor. On considère que certains de ces services sont centraux et essentiels au fonctionnement de l'État; c'est

Résultats attendus	Éléments justificatifs	Réalisations
Services de rémunération offerts aux ministères et aux fonctionnaires.	<ul style="list-style-type: none"> ■ rentabilité de la gestion des Comptes du Canada et de la production des états financiers du gouvernement; ■ mise en oeuvre à grande échelle de la comptabilité d'exercice et capitalisation des immobilisations; 	Section II, Rémunération de la fonction publique
Services gouvernementaux efficaces de télécommunications et d'informationnelle de gestion et d'intégrer les solutions opérationnelles de gestion et de technologie de l'information (GI/IT), pour assurer la prestation électronique des services gouvernementaux.	<ul style="list-style-type: none"> ■ services communs et centraux conformes aux normes de l'an 2000. ■ rentabilité des services électroniques de télécommunications, d'informatique et de gestion des applications pour le gouvernement; ■ sécurité des services de commerce électronique, permettant de réaliser électroniquement, à l'intérieur, les activités au sein du gouvernement et à l'extérieur, avec les entreprises et le grand public; 	Section II, Services communs de GI/IT; Section IV, Préparation à l'an 2000
Services d'expertise-conseil et de vérification permettant d'améliorer le fonctionnement et la gestion du secteur public.	<ul style="list-style-type: none"> ■ compétences et produits d'expertise-conseil et de vérification offerts aux institutions fédérales; 	Section II, Conseils et Vérification Canada
Services de traduction, d'interprétation et de terminologie permettant au Parlement et au gouvernement du Canada d'exercer leurs activités dans les deux langues officielles, ainsi que dans d'autres langues, le cas échéant.	<ul style="list-style-type: none"> ■ rentabilité et qualité des services de traduction et d'interprétation; ■ normalisation et accessibilité de la terminologie diffusée dans la fonction publique fédérale dans les deux langues officielles; 	Section II, Bureau de la traduction
Services de communications permettant au grand public d'avoir facilement accès à l'information du gouvernement du Canada et de coordonner et d'appuyer les activités de communications du gouvernement et des autres paliers d'administration.	<ul style="list-style-type: none"> ■ accessibilité, pour le public, de l'information du gouvernement grâce au site Internet principal du Canada, aux services aux dépositaires, aux services d'information téléphonique sans frais et aux programmes d'édition, notamment la <i>Gazette du Canada</i>; ■ efficacité, ponctualité et valeur ajoutée de la coordination et de l'achat des services de communications. 	Section II, Service de coordination des communications

PRINCIPAUX RÉSULTATS PROMIS

Le tableau suivant, qui énumère les principaux résultats promis, figure également à l'annexe B du rapport annuel du président du Conseil du Trésor, *Rendre compte des résultats*. La première colonne indique les principaux résultats auxquels les Canadiens et les Canadiennes sont en droit de s'attendre de TPSCGC, tandis que la deuxième colonne présente la façon dont le Ministère mesure les réalisations obtenues. La troisième colonne expose les sections du présent rapport qui correspondent aux réalisations.

Résultats attendus	Éléments justificatifs	Réalisations
Faire fructifier l'argent des contribuables consacré aux services communs et centraux pour le gouvernement du Canada, en tenant compte des valeurs essentielles de circonspection, de probité et de transparence.	■ rentabilité des services communs et centraux;	Section II, Rapport sur le rendement
Soutien à apporter aux ministères clients et à la réalisation des grands objectifs de l'État, grâce à la gestion efficace et efficiente des immeubles de bureaux et des autres biens immobiliers, de même qu'en offrant des conseils et des services spécialisés ponctuels et abordables.	■ gestion des locaux à bureaux du gouvernement dans un souci de sécurité, de productivité, d'économie et de protection de l'environnement; ■ investissement optimal du gouvernement dans les biens immobiliers, y compris le maintien de la valeur du parc immobilier et la réduction des locaux vacants; ■ services à la clientèle souples et valorisés; ■ partenariats rentables et rapports professionnels de collaboration avec les provinces, les territoires et le secteur privé; ■ régie des biens immobiliers en tenant compte du développement durable, de leur accessibilité pour les personnes ayant un handicap et des considérations relatives à la présence fédérale; ■ préservation des édifices nationaux à caractère patrimonial, y compris les trésors nationaux comme les immeubles du Parlement;	Section II, Services immobiliers; Section IV, Stratégie de développement durable
Service des approvisionnements permettant d'appuyer les ministères fédéraux grâce aux compétences dans le domaine des services d'achat et des services communs connexes, ainsi que dans le secteur de l'aliénation des biens.	■ rentabilité des services d'achats et autres offerts; ■ progrès du ratio des contrats passés à de petites entreprises par rapport aux grandes sociétés; ■ progrès du rapport entre les marchés concurrentiels et les marchés non concurrentiels; ■ rentabilité de l'aliénation des biens excédentaires de l'État;	Section II, Service opérationnel au gouvernement
Efficacité de la fonction du receveur général du Canada pour le Trésor fédéral et gestion des Comptes du Canada.	■ sécurité des systèmes et des infrastructures de traitement des paiements; ■ niveau optimal du dépôt direct des paiements du gouvernement dans les comptes bancaires des bénéficiaires;	Section II, Receveur général

Section III : Rendement financier

Cette section présente des tableaux qui exposent le rendement financier du Ministère.

Section IV : Rapports consolidés

Cette section comprend des rapports sur la Stratégie de développement durable de TPSCG, les réservoirs des terres appartenant à TPSCG et les activités préparatoires à l'an 2000.

Section V : Renseignements supplémentaires

Cette section renferme les lois et règlements administrés par le Ministère, des personnes à joindre pour de plus amples renseignements et le site Internet du Ministère.

Le Rapport sur le rendement de 1997-1998 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est divisé en cinq sections, qui sont résumées sommairement ci-après.

Section I : Tour d'horizon du Ministère

TPSGC est un organisme de services communs qui a pour mission de fournir aux ministères, aux conseils et aux organismes du gouvernement fédéral des services pour les appuyer dans la réalisation de leurs programmes. Cette section décrit le mandat, les objectifs, l'environnement opérationnel et la structure organisationnelle de TPSGC. Les facteurs environnementaux d'importance qu'a connus le Ministère au cours de l'exercice sont : la possibilité de se prévaloir davantage d'autres modes de prestation de services, notamment de partenariats avec le secteur privé et de changements structuraux; de nouvelles demandes de services, notamment un meilleur accès au gouvernement, ainsi qu'aux services de la Gestion de l'information/Technologie de l'information (GI/TI), tels que le commerce et la sécurité électroniques; et le besoin de s'assurer que les systèmes essentiels à la mission du Ministère répondent aux exigences de l'an 2000.

Section II : Rendement du Ministère

Cette section définit quatre grandes stratégies pour TPSGC, énumère les principaux résultats et fait état du rendement des neuf principaux secteurs d'activité du Ministère : Services immobiliers, Service des approvisionnement, Receveur général, Rémunération de la fonction publique, Services communs de la gestion et de la technologie de l'information, Conseils et Vérification Canada, Bureau de la traduction, Services de coordination des communications et Soutien opérationnel. En 1997-1998, le Ministère a permis aux Canadiens et aux Canadiennes, ainsi qu'au gouvernement, de bénéficier de toute une gamme de services : services améliorés par le recours à d'autres modes de prestation de services et à des partenariats; économies substantielles, meilleur accès au gouvernement, appui aux petites et moyennes entreprises dans le cadre de partenariats, services d'acquisition, de consultation et autres, notamment la mise sur pied de Contrats Canada et du service électronique d'appels d'offres MERX, capacités accrues pour faire des affaires par voie électronique, notamment la sécurité du commerce électronique ainsi que la conformité des systèmes essentiels aux exigences de l'an 2000. En plus d'exécuter les activités planifiées, les employés de TPSGC ont fait face au défi imprévu de la tempête de verglas de 1998 en travaillant sans arrêt pour restaurer les services essentiels.

Le Ministère doit toujours relever des défis de taille pour respecter les priorités de l'État et s'adapter à une évolution constante de la conjoncture. J'ai bon espoir que nous serons à la hauteur de ces défis alors que nous continuerons à servir le gouvernement du Canada, ainsi que tous les Canadiens et les Canadiennes.

Le gouvernement du Canada entend assurer un leadership stratégique pour promouvoir une économie saine, participer à l'autoroute mondiale de l'information et soutenir le développement d'une économie du savoir, de même que pour assurer, à l'intention du grand public canadien, une gestion circonspecte et financièrement saine de l'administration publique, tout en protégeant nos valeurs et nos institutions essentielles.

À titre de principal organisme de services communs, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) joue un rôle vital au gouvernement. Le Ministère offre des services qui permettent de soutenir les opérations courantes de l'État, d'accroître l'efficacité des services gouvernementaux, d'aider le gouvernement à s'adapter aux réalités de l'économie nouvelle et à l'ère naissante de l'information et à permettre aux autres ministères et organismes de l'État de consacrer leurs ressources et leurs efforts aux activités dans lesquelles ils sont le plus compétents — d'être au service des Canadiens et des Canadiennes.

Comme on pourra le constater en prenant connaissance des faits saillants du présent *Rapport sur le rendement*, le Ministère a réussi à fournir à l'État et à l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes des services et des solutions représentant le meilleur rapport qualité-prix, ce qui a permis de mieux faire fructifier l'argent des contribuables. TPSGC a permis aux entreprises d'avoir mieux accès aux marchés publics, en gérant les contrats de biens et de services de l'État, en faisant appel à des technologies novatrices et en utilisant des modes de prestation de services faisant appel au secteur privé — tout en continuant de respecter les valeurs fondamentales de circonspection, d'intégrité, de transparence et d'équité.

TPSGC a aussi exercé un leadership efficace dans le cadre de la présence du gouvernement fédéral sur l'autoroute de l'information en permettant au grand public canadien d'avoir accès aux services fédéraux, en aidant l'État à relever le défi de la conversion des systèmes d'information à l'an 2000 et en élaborant l'infrastructure du commerce électronique et de la prestation des services électroniques pour améliorer la souplesse et l'efficacité de nos services.

Au cours de l'exercice, le Ministère a aussi montré que ses activités débordent largement le cadre de la gestion des immeubles de bureaux, de l'attribution des marchés ou de l'application des technologies les plus récentes. Il a démontré qu'il fait partie des collectivités dans l'ensemble du pays, en venant en aide aux gens éprouvés. Pendant la tempête de verglas qui a ravagé, en 1998, l'Est de l'Ontario, une partie du Québec et la plus grande partie des provinces de l'Atlantique, les employés du Ministère ont travaillé sans arrêt, avec leurs voisins, pour rétablir les liens de communication vitaux, obtenir les biens et les services dont les gens avaient besoin de toute urgence, rétablir les services essentiels dans les plus brefs délais et verser des millions de dollars d'avances à des localités afin de les aider à supporter les coûts de ce désastre.

Liste des tableaux financiers (Section III)

1. Autorisations pour 1997-1998
2. Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
4. a) Concordeance entre la structure du CPO et la nouvelle SPRR - Dépenses prévues
b) Concordeance entre la structure du CPO et la nouvelle SPRR - Dépenses réelles
5. Responsabilité à l'égard des dépenses prévues par programme et secteur d'activité pour 1997-1998
6. Recettes à valoir sur le crédit ou sur les fonds renouvelables par secteur d'activité
7. Recettes à valoir sur le Trésor par programme
8. Paiements de transfert législatifs
9. Paiements de transfert par secteur d'activité
10. Dépenses en immobilisation par secteur d'activité
11. Projets d'immobilisations par secteur d'activité
12. État des grands projets de la Couronne
13. Prêts, investissements et avances
14. Fonds renouvelable des Services immobiliers
15. Fonds renouvelable d'Aliénation des biens immobiliers
16. Fonds renouvelable des Services facultatifs
17. Fonds renouvelable des Services gouvernementaux de télécommunications et d'information
18. Fonds renouvelable de Conseils et Vérification Canada
19. Fonds renouvelable du Bureau de la traduction
20. Fonds renouvelable du Groupe Communication Canada
21. Fonds renouvelable de la Production de la défense
22. Passif éventuel

CONTENU

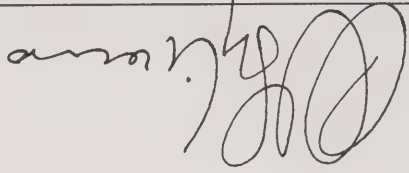
Page

I	Le mot du ministre	1
iii	Sommaire	iii
iv	Principaux résultats promis	iv
I	Section I : Tour d'horizon du Ministère	1
I	Mission	1
I	Objectif du Ministère	1
I	Contexte des activités	1
3	Organisation du Ministère	3
7	Section II : Rendement du Ministère	7
7	Attentes	7
8	Réalisations	8
10	Rendement des secteurs d'activité	10
10	Services immobiliers	10
15	Service des approvisionnement	15
21	Receveur général	21
24	Rémunération de la fonction publique	24
28	Services communs de GI/TI	28
32	Conseils et Vérification Canada	32
35	Bureau de la traduction	35
38	Services de coordination des communications	38
40	Soutien opérationnel	40
42	Programme des sociétés d'Etat	42
43	Section III : Rendement financier	43
43	Aperçu	43
67	Section IV : Rapports consolidés	67
67	Stratégie de développement durable	67
72	Etat des réservoirs sur les terres appartenant à TPSGC	72
73	Préparation à l'an 2000	73
75	Section V : Renseignements supplémentaires	75
75	Lois et règlements administrés par le Ministère	75
77	Personnes à joindre pour de plus amples renseignements	77

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période terminée
le 31 mars 1998



Ministre de Travaux publics et
Services gouvernementaux Canada

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'automne sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secrétariat de la planification, du rendement et des rapports
Secréariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement

Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commeçnant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada — TPSCG

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/68-1998
ISBN 0-660-60734-4





Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada



RCMP External Review Committee

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998

Canada

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/69-1998

ISBN 0-660-60735-2



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This *Departmental Performance Report*, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

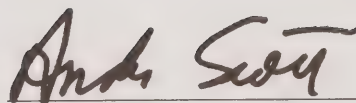
Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

RCMP External Review Committee

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 1998**

A handwritten signature in dark ink, reading "Andy Scott". The signature is written in a cursive, flowing style. The first name "Andy" is written with a large, prominent 'A' and 'y'. The last name "Scott" is written with a large 'S' and a long, sweeping 't' that extends to the right.

Hon. Andy Scott, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

Table of Contents

Key Results

Section I: The Chair's Message	1
Section II: Committee Overview	2
A. Mandate, Vision and Mission	2
B. Operating Environment	
Position in the Government and Co-delivery Partners	3
Objective	3
Strategic Priorities	3
Challenges	4
C. Committee's Organization	5
Section III: Committee's Performance	6
A. Performance Expectations	6
B. Performance Accomplishments	6
Section IV: Financial Performance	8
Section V: Other Information	11

Key Results

The RCMP External Review Committee has a budget of \$780,000.

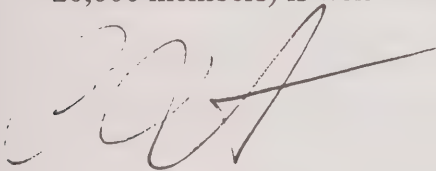
To provide Canadians with:	To be demonstrated by:	Achievement reported in:
Assurances of the protection of RCMP members' rights, by way of civilian oversight of the RCMP in certain matters pertaining to labour relations within the RCMP.	Impartial, useful and timely recommendations to the RCMP Commissioner on cases referred to the Committee, in a manner that respects and balances the interests of the RCMP, its members, and members of the Canadian public, as supported by:	Departmental Performance Report
	<ul style="list-style-type: none">- a high percentage of Committee's recommendations endorsed by the RCMP Commissioner;	page 6
	<ul style="list-style-type: none">- the RCMP members' confidence in the Committee's work, as shown by client satisfaction surveys and percentage of members making use of the Committee;	page 7
	<ul style="list-style-type: none">- the proportion and nature of changes made to legislation and RCMP policy resulting from the Committee's findings and recommendations;	page 7
	<ul style="list-style-type: none">- an increasing number of cases processed within 120 days.	page 6

Section I: The Chair's Message

The RCMP External Review Committee is a civilian organization overseeing Canada's federal police force with respect to its labour relations. It is mandated to provide the RCMP Commissioner with an impartial review of grievances and appeals from members who feel that they have been treated unfairly. The Committee's review process is designed to provide RCMP members with the opportunity to have their concerns listened to and addressed in a transparent and objective manner. At the same, police administrators retain ultimate control over labour relations matters as the Committee does not have the authority to require that its recommendations be given effect.

During 1997-98, the Committee continued to play that role effectively and efficiently. Efforts to reduce the amount of time taken to review grievances and appeals will continue, through a complete re-examination of the Committee's business processes. The Committee will retain the objective of providing a thorough review of all relevant issues in the matters before it, but also recognizes that the perceived effectiveness of this redress mechanism is very much tied to the issue of how quickly matters can be resolved, be it by submitting findings and recommendations to the Commissioner or by facilitating negotiations between the parties so that they can themselves resolve outstanding issues. The Committee plays a major leadership role with respect to labour relations in the RCMP and it will continue to strengthen its role through innovative approaches to dispute resolution.

As a result of taking the initiative, in 1992, of proposing and then implementing a 50% reduction in its resources, the Committee now operates as one of the smallest agencies in the federal government. With a total budget of a little under \$800,000, and a staff of five employees, the Committee's work provides Canadians with a relatively inexpensive system considering that it serves to reassure them that their federal police force (over 20,000 members) is well managed from a labour relations viewpoint.



Philippe Rabot
Acting Chair

Section II: Committee Overview

A. Mandate, Vision and Mission

The RCMP External Review Committee is a component of a two-level redress mechanism available to members of the Royal Canadian Mounted Police who are not satisfied with disciplinary actions, discharges or demotions, and with other Force decisions, acts or omissions which impact upon their employee rights and in respect of which no other redress process is provided by the *RCMP Act* or its Regulations. The Committee independently reviews grievances and appeals referred to it and submits recommendations to the RCMP Commissioner who acts as the second and last level of the review process. The RCMP Commissioner is not required to accept the recommendations of the Committee, but when he chooses not to do so, he is required to provide his reasons. His decision is final although it is subject to judicial review by the Federal Court.

Under the *RCMP Act*, the RCMP Commissioner refers all appeals of formal discipline and all discharge and demotion appeals to the Committee unless the member of the RCMP requests that the matter not be referred. In addition, pursuant to s. 33 of the *RCMP Act*, the RCMP Commissioner refers certain types of grievances to the Committee in accordance with regulations made by the Governor in Council. Section 36 of the *RCMP Regulations* lists the kind of grievances which the RCMP Commissioner has to refer to the Committee; they are as follows:

- a) the Force's interpretation and application of government policies that apply to government departments and that have been made to apply to members;
- b) the stoppage of pay and allowances of members made pursuant to subsection 22(3) of the *RCMP Act*;
- c) the Force's interpretation and application of the Isolated Posts Directive;
- d) the Force's interpretation and application of the RCMP Relocation Directive; and
- e) administrative discharge on the grounds of physical or mental disability, abandonment of post, or irregular appointment.

In each case, the member may request that the matter not be referred, in which case, the RCMP Commissioner has the discretion whether to refer the matter or not.

The Chair of the Committee reviews all matters referred to it. Where the Chair is dissatisfied with the RCMP's disposition of the matter he or she may

- a) advise the RCMP Commissioner and the parties of his Findings and Recommendations resulting from his review; or
- b) initiate a hearing to consider the matter. At the end of the hearing the Committee member(s) designated to conduct the hearing will advise the RCMP Commissioner and the parties of the Committee's Findings and Recommendations.

In practice, even when the Chair is satisfied with the original disposition, he advises the RCMP Commissioner and the parties of the reasons by means of Findings and Recommendations. The RCMP Commissioner may accept or reject the Committee's recommendations but if he rejects a recommendation, he must provide written reasons to the member involved and the Committee.

In conducting its review of matters referred to it, the Committee attempts to achieve a balance amongst the different interests referred to above while ensuring that the principles of administrative law are respected and the remedial approach indicated by the *RCMP Act* is followed. In each case, the interests of the individual grievor/appellant of the Force are balanced against those of RCMP management, of other RCMP members, and members of the Canadian public.

B. Operating Environment

Position in the Government and Co-delivery Partners

The Committee is a component of the Ministry of the Solicitor General of Canada, and reports annually to Parliament. Its stakeholders are the members of the Royal Canadian Mounted Police.

Objective

The Committee's main objective is to provide Canadians with assurances of the protection of RCMP members' rights, by way of civilian oversight of the RCMP in certain matters pertaining to labour relations within the RCMP.

Strategic Priorities

In achieving its objective, the RCMP External Review Committee is committed to providing the RCMP Commissioner with impartial, useful, and timely advice on specific matters referred to it, by :

- conducting its reviews in a manner that respects and balances the interests of the RCMP, its members and members of the Canadian public;
- developing and maintaining the trust and confidence of RCMP management and members that each case will receive an impartial review; and
- constantly reviewing its mandate with a view to further improving the openness, accountability and efficiency of the grievance/appeal process.

Challenges

- *Committee's lack of control of the number and nature of referrals*

The Committee does not control the number or the nature of cases referred to it. The number of referrals depends, in part, on the members' decision as to whether they should submit their case to Level II, and on the Force's interpretation of the *RCMP Regulations* which establish the Committee's jurisdiction. In fact, just as the Committee is not involved in the decision as to whether a matter should be referred to it, neither is it possible for the Committee to monitor, of its own motion, whether certain grievances were not referred to it which ought to have been. Section 36 of the *RCMP Regulations* provides that grievances relating to a number of matters are to be referred to the Committee. While sub-paragraph 36(b) through (e) are specific, this is not so with sub-paragraph 36(a) - the Force's interpretation and application of government policies that apply to government departments and that have been made to apply to members of the RCMP. Whether or not a matter is referable to the Committee under this provision requires an interpretation in each case. While the vague wording of sub-paragraph 36(a) only affects this one paragraph, it has disproportionate effects given that it accounts for a large part of the Committee's grievance referrals.

- *Legislative and Policy changes*

Any specific legislative and policy initiatives undertaken by the RCMP in the area of labour relations could potentially have a significant impact on the Committee's workload.

- *Ever-increasing complexity of cases referred to the Committee*

Grievances involving matters such as basic policy interpretation are becoming relatively less frequent as the Committee's workload shifts to more complex and sensitive matters such as discipline and discharge, and analysis of *Charter of Rights* issues.

C. Committee's Organization

Business Line Description

The RCMP External Review Committee has only one business line - *Case Review* - and has no service line.

Organizational Structure

The legislation provides for a full-time Chair, a Vice-Chair and three other members who can be appointed on a full-time or part-time basis, and who are available to assist with its work (e.g.: hearings). During the year 1997-98, the Committee operated with two members : the Vice-Chair who acted as Chair and another part-time member. The Vice-Chair is authorized by the Solicitor General (pursuant to subsection 26(2) of the *RCMP Act*) to exercise the powers and perform the duties of Chair. The Committee reports annually to Parliament. Case review and administrative support are provided by a staff of five who report to the Chair through the Executive Director. The Committee's offices are located in Ottawa.

Section III: Committee's Performance

RCMP External Review Committee

Planned Spending	\$788,000
<i>Total Authorities</i>	<i>\$819,042</i>
1997-98 Actuals	\$620,239

A. Performance Expectations

The following represents the Committee's performance expectations as reported in the 1997-98 *Report on Plans and Priorities* (Part III of the Main Estimates):

- coping effectively and efficiently with the workload;
- adapting to the new RCMP environment; and
- undertaking further cost-saving initiatives where possible.

B. Performance Accomplishments

Coping effectively and efficiently with the workload continued to be a priority for the Committee during 1997-98. While the Committee still has some progress to make in order to achieve its primary objective of processing all cases without unusual complexities within 120 days, it has taken measures to ensure that cases which have a significant impact on a member's career or involve significant amounts of money are reviewed on a priority basis, and this, without affecting the quality of its recommendations to the RCMP Commissioner, who continues to agree with the Committee in the vast majority of cases, for example, in 88 % of the grievance cases.

Specific initiatives were implemented to assist the Committee in clearing up the backlog of cases which had accumulated over the years; most of the backlog has now been cleared. As a result, cases identified as urgent can now be reviewed as soon as they are received.

While reducing the time frame for reviewing cases was an important objective of the Committee, it also undertook a number of key initiatives. Foremost among them are a review of its grievance related mandate, undertaken in 1996 at the initiative of the

Committee. A joint working group was established composed of representatives of RCMP management, RCMP members, and the Committee. The working group completed its report and is currently preparing specific proposals which will soon be put forward to the RCMP Commissioner, the Chair of the Committee, and the Executive of the Staff Relations Divisional Representatives. The objective of the review is to clarify the Committee's mandate with respect to the categories of grievances that it has jurisdiction to consider.

Proactively adapting to the new RCMP environment has also been one of the Committee's priorities during the year. The RCMP has, over the last few years, undertaken several initiatives aimed at cultural transformation, addressing morale issues, improving internal communications, and making the grievance process more efficient and effective. One of its major initiatives in this regard is the Alternate Dispute Resolution program which has implemented early interest-based approaches to resolution of disputes. The Committee has been very supportive of this initiative and has taken a proactive approach by encouraging negotiation and facilitating discussion between the parties. Greater use of alternative dispute resolution processes by the RCMP is expected to have a positive impact on labour relations within the Force by fostering a climate of trust, understanding and respect. The Committee will therefore be able to focus more attention on issues that have major repercussions within the RCMP.

Maintaining effective communications with its stakeholders has also been part of the Committee's key plans and strategies. In that respect, it continued to pursue certain key initiatives aimed at reinforcing positive relationships between the Committee and all levels of the RCMP, for example by maintaining regular contacts with RCMP management and members' representatives, meeting all new member representatives, addressing recruits at their training centre in Regina, issuing bi-monthly *Communiqués*, participating in activities surrounding the 125th anniversary of the RCMP, and working towards the establishment of an electronic data base of the Committee's Findings and Recommendations which will eventually be available to all members of the Force.

Preparedness for Year 2000 has represented another challenge for the Committee. Significant progress has been achieved in this area (i.e.: updating or modifying all of its computer systems and data bases). The Committee is confident that it will be ready for Year 2000.

There are two areas where there has been little progress during 1997-98. The first one is with respect to the client satisfaction survey referred to in the Chart of Key Results Commitments; the committee simply did not have the time or resources to proceed with this initiative and has chosen to postpone it until 1998-99. The second one relates to the identification of changes made to RCMP policies as a result of the Committee's work; the Committee is in the midst of developing an electronic data base which will help it attain this objective.

Section IV: Financial Performance

Financial Table 1

Summary of Voted Appropriations

Authorities for 1997-98			
Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)			
Vote	1997-98 Planned Spending	1997-98 <i>Total Authorities</i> ¹	1997-98 Actual
Program: Case Review			
45 Operating expenditures	738	769	570
(S) Contributions to the Employee Benefit Plan	50	50	50
Total	788	819	620
¹ Total Authorities are main estimates plus operating budget carry-forward from the previous fiscal year.			

Financial Table 2

Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)

Business Line (Case Review)	FTEs	Operating	Capital	Voted Grants & Contri- butions	Subtotal: Gross Voted Expendi- tures	Statutory Grants and Contri- butions	Total Gross Expendi- tures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Net Expendi- tures
Program									
Expenditure									
Planned	5	788	-	-	-	-	788	-	788
<i>Total Authorities</i>	<i>5</i>	<i>819</i>	-	-	-	-	<i>819</i>	-	<i>819</i>
Actuals	5	620	-	-	-	-	620	-	620
Other Expenditures									
Cost of services provided by other departments									
Planned									88
<i>Total authorities</i>									<i>88</i>
Actuals									88
Net Cost of the Program									
Planned									876
<i>Total authorities</i>									<i>907</i>
Actuals									708

Note: Numbers in italics denote Total Authorities for 1997-98 (Total Authorities are main estimates plus operating budget carry-forward from the previous fiscal year).
 Bolded numbers denote expenditures/revenues in 1997-98

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (thousands of dollars)					
Business Line	Actual 1995-96	Actual 1996-97	Planned Spending 1997-98	Total Authorities¹ 1997-98	Actual 1997-98
Case Review	671	644	788	819	620
Total	671	644	788	819	620
¹ Total Authorities are main estimates plus operating budget carry-forward from the previous fiscal year.					

Financial Tables 4 to 15:

These tables are not applicable to the RCMP External Review Committee.

Section V: Other Information

- **Contact for further information**

Bernard Cloutier
Executive Director
RCMP External Review Committee
P.O. Box 1159, Station B
Ottawa, ON K1P 5R2
Tel: (613)990-1860
Fax: (613)990-8969
E-mail: CloutiB@erc-cee.sgc.gc.ca

- **Legislation administered and associated Regulations**

The RCMP Act and Regulations

- **Statutory annual reports and other reports**

The RCMP External Review Committee Annual Report

Partie V : Autres renseignements

- Personne ressource pour obtenir d'autres renseignements

Bernard Cloutier
Directeur exécutif
Comité externe d'examen de la GRC
C.P. 1159, Succ. B
Ottawa, ON K1P 5R2
Tél : (613)990-1860
Télécopieur : (613)990-8969
Courrier électronique : CloutiB@erc-cee.sgc.gc.ca

- Lois appliquées

La Loi sur la Gendarmerie royale du Canada et son Règlement

- Liste des rapports annuels prévus par la loi et autres rapports ministériels

Le rapport annuel du Comité externe d'examen de la GRC

Tableau financier 3

Concordance entre l'ancienne et la nouvelle structure

Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)					
Secteur d'activité	Réelles 1995-1996	Réelles 1996-1997	Dépenses prévues 1997-98	Autorisations totales ¹ 1997-1998	Réelles 1997-1998
Examen des cas	671	644	788	819	620
Total	671	644	788	819	620

¹ Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget des dépenses principal et le report du budget de fonctionnement.

Tableaux financiers 4 à 15 :

Le Comité externe d'examen de la GRC n'a rien à rapporter dans ces tableaux.

Tableau financier 2

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues contre dépenses réelles par secteur d'activité (en milliers de dollars)											
Secteur d'activité	ETP	Fonctionnement	Immobilisations	Subventions et contributions	Subventions et contributions	Total	Subventions et contributions	Dépenses brutes	Dépenses brutes	Total	Dépenses nettes
Examen des cas											
				contributions et contributions	contributions et contributions	soires	contributions et contributions	brutes	brutes	à valoir	sur le crédit
				voies	voies	voies	par la loi				
Dépenses du Programme	5	788	-	-	-	-	-	788	620	-	620
Prévues	5	819	-	-	-	-	-	819	-	-	819
Autorisations	5	819	-	-	-	-	-	819	-	-	819
Réelles totales	5	620	-	-	-	-	-	620	-	-	620
Autres dépenses											
Coût des services offerts par d'autres ministères											
Prévues											
Autorisations totales											
Réelles											
Coût net du Programme											
Prévues											
Autorisations totales											
Réelles											
Nota : Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales pour 1997-1998 (budget des dépenses principal et le report du budget de fonctionnement)											
Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses/recettes réelles en 1997-1998.											

Partie IV : Rendement financier

Tableau financier 1

Sommaire des crédits approuvés

Autorisations pour 1997-1998			
Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)			
Crédit	Dépenses prévues 1997-1998	Autorisations totales ¹ 1997-1998	Dépenses réelles 1997-1998
Nom du programme : Examen des cas	45 Dépenses de fonctionnement	738	570
	(S) Contributions aux régimes	50	50
	d'avantages sociaux des employés		
Total pour le Comité			
	788	819	620

¹ Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget des dépenses principal et le report du budget de fonctionnement.

Il y a deux secteurs dans lesquels il y a eu peu de progrès au cours de l'année. Le premier a rapport au sondage d'opinions dont il est question dans le tableau portant sur les Principaux résultats; le Comité n'a tout simplement pas trouvé le temps ni les ressources nécessaires pour rencontrer cet objectif et a donc décidé de le reporter à l'année 1998-99. Le second a trait à l'élaboration d'un système permettant d'identifier les changements apportés aux politiques de la GRC suite aux recommandations du Comité. Le Comité est sur le point de mettre sur pied une base de données électroniques qui l'aidera à rencontrer cet objectif.

Bien que le Comité attache beaucoup d'importance à son objectif de réduire le temps requis pour examiner les cas, il a aussi entrepris un certain nombre d'initiatives clés. La principale d'entre elles est un examen du mandat du Comité en matière de règlement des griefs, entrepris en 1996 de sa propre initiative. Un groupe de travail mixte a été créé, composé de représentants de la direction de la GRC, des membres de la GRC et du Comité. Le groupe de travail a terminé son rapport et prépare en ce moment des propositions spécifiques, qui seront bientôt présentées au commissaire de la GRC, au président du Comité et à l'exécutif national du Programme des représentants divisionnaires en matière de relations de travail. L'objectif de l'examen est de clarifier le mandat du Comité en ce qui concerne les catégories de griefs qu'il a le pouvoir d'examiner.

Le Comité a également eu comme objectif prioritaire cette année de s'adapter de manière proactive au milieu de la GRC en constante évolution. La GRC a, depuis quelques années, mis en œuvre plusieurs initiatives afin de changer sa culture, d'examiner certaines questions touchant le moral des employés, d'améliorer les communications internes et de rendre le processus de règlement des griefs plus efficace. Une de ces initiatives est le programme de mode alternatif de règlement des conflits permettant d'obtenir un règlement anticipé des différends à la satisfaction des parties en cause. Le Comité a fourni un appui considérable à cette initiative et a adopté une approche proactive en favorisant la négociation et le dialogue entre les parties. Le recours accru aux modes alternatifs de résolution des conflits par la GRC devrait avoir une incidence positive sur les relations de travail au sein de l'organisme, car cela favorisera un climat de confiance, de compréhension et de respect. En conséquence, le Comité sera en mesure de consacrer plus d'attention aux questions qui ont une incidence majeure pour la GRC.

Le maintien de communications efficaces avec les intervenants fait également partie des plans et stratégies clés du Comité. En effet, le Comité a poursuivi certaines initiatives importantes visant à renforcer des relations positives entre les membres du Comité et tous les niveaux de la GRC, par exemple en entretenant des contacts réguliers avec la direction de la GRC et les représentants des membres, en prenant la parole devant les recrues à leur centre de formation à Regina, en publiant tous les deux mois des *Communiqués*, en participant aux activités entourant le 125^e anniversaire de la GRC et en travaillant à l'élaboration d'une base de données électroniques contenant les *Conclusions et recommandations* du Comité, laquelle sera ultérieurement mise à la disposition de tous les membres de la Gendarmerie.

La préparation à l'an 2000 présente un défi supplémentaire pour le Comité. Des progrès considérables ont été accomplis dans ce domaine (par. ex.: en mettant à jour ou en modifiant tous ses systèmes d'informatique). Le Comité se dit prêt pour l'an 2000.

Comité externe d'examen de la GRC		
Dépenses prévues	788 000 \$	
Autorisations totales	819 042 \$	
Dépenses réelles en 1997-1998	620 239 \$	

A. Attentes en matière de rendement

Les attentes du Comité en matière de rendement sont décrites dans le *Rapport sur les plans et les priorités* pour l'année 1997-1998 (Partie III du Budget des dépenses); elles sont les suivantes :

- gérer sa charge de travail de manière efficace et efficiente;
- s'adapter au nouvel environnement de la GRC;
- entreprendre, dans la mesure du possible, d'autres initiatives de réduction des coûts.

B. Réalisations du Comité en matière de rendement

En 1997-1998, le Comité a continué de considérer comme prioritaire la gestion efficace et efficiente de sa charge de travail. Si le Comité a encore du travail à accomplir pour atteindre son principal objectif de traiter dans les 120 jours tous les cas relativement peu complexes, il a néanmoins pris des mesures afin de veiller à ce que les cas ayant une incidence importante sur la carrière d'un membre ou qui mettent en cause des montants d'argent considérables soient examinés en priorité, et ceci, sans affecter la qualité de ses avis au Commissaire de la GRC qui continue d'accepter les recommandations du Comité dans la vaste majorité des cas (par exemple, dans 88 % des cas de grief).

Des initiatives particulières ont été mises en œuvre pour aider le Comité à éliminer l'arriéré de cas accumulés au fil des années; cet arriéré est maintenant presque éliminé. Par conséquent, les cas urgents peuvent maintenant être examinés dès qu'ils sont reçus.

- *Complexité croissante des cas renvoyés devant le Comité*

Les griefs qui touchent à des questions comme l'interprétation d'une politique sont de moins en moins fréquents, à mesure que la charge de travail du Comité englobe des questions plus complexes et plus délicates comme les mesures disciplinaires et les renvois, ainsi que des questions portant sur la *Charte*.

C. Organisation du Comité

Description des secteurs d'activité

Le Comité n'a qu'un secteur d'activité - l'examen des cas - et n'a aucun secteur de service.

Structure organisationnelle

Aux termes de la loi, le Comité est censé être composé d'un président à temps plein, d'un vice-président et de trois autres membres pouvant être nommés à temps plein ou à temps partiel et qui peuvent l'aider à réaliser son travail (p. ex. les audiences). Durant l'année 1997-98, le Comité a fonctionné avec deux membres seulement : une vice-présidente, qui agissait comme présidente, et un membre à temps partiel. Le Solliciteur général a autorisé la vice-présidente (en vertu du paragraphe 26(2) de la *Loi sur la GRC*) à remplacer le président. Le Comité soumet un rapport au Parlement sur une base annuelle. L'examen des cas et le soutien administratif sont assurés par un personnel de cinq qui relève de la présidente par l'entremise du directeur exécutif. Le Comité a ses bureaux à Ottawa.

Priorités stratégiques

Pour rencontrer son objectif, le Comité externe d'examen de la GRC s'emploie à fournir à la GRC des conseils impartiaux, utiles et opportuns sur les questions précises qui lui sont soumises. Pour ce faire,

- il mène ses examens de manière à respecter les intérêts de la GRC, de ses membres et des citoyens canadiens et à maintenir un juste équilibre entre ces divers intérêts;
- il s'efforce d'obtenir et de garder la confiance de la gestion et des membres en les assurant que les dossiers qui lui sont renvoyés font l'objet d'un examen impartial; et
- il examine constamment son mandat dans le but de renforcer la transparence, l'obligation de rendre compte et l'efficacité du processus de règlement des griefs et des appels.

Défis

- *Manque de contrôle sur le nombre de cas renvoyés et leur nature*

Le Comité n'a aucun contrôle sur le nombre de cas qui lui sont soumis ou sur leur nature. Le nombre de renvois dépend, en partie, de la décision des membres en cause de soumettre ou non leur cas au niveau II, et de l'interprétation, par la GRC, des dispositions du *Règlement de la GRC* qui établissent les compétences du Comité. En fait, le Comité ne participe pas à la décision qui est prise quant au renvoi éventuel d'un cas devant lui, et il ne lui est pas non plus possible d'examiner d'office certains griefs qui ne lui ont pas été soumis pour déterminer s'ils auraient dû l'être. L'article 36 du *Règlement de la GRC* énumère les catégories de griefs qui doivent faire l'objet d'un renvoi devant le Comité. Les alinéas 36b) à (e) sont précis, mais ce n'est pas le cas de l'alinéa 36a) - les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application, par la Gendarmerie, des politiques gouvernementales visant les ministères qui ont été étendues aux membres de la GRC. Il faut interpréter chaque cas pour déterminer s'il y a lieu de le renvoyer devant le Comité en vertu de ces dispositions. Bien que le libellé vague de l'alinéa 36a) ne touche que cet alinéa en particulier, son incidence est disproportionnée, car une grande partie des griefs renvoyés devant le Comité appartiennent à cette catégorie.

- *Changements législatifs et stratégiques*

Toute initiative particulière adoptée par la GRC en vue de modifier des dispositions législatives et des politiques dans le domaine des relations de travail pourrait avoir une incidence importante sur la charge de travail du Comité.

Assurer, pour le compte des Canadiens, la surveillance civile de la Gendarmerie royale du Canada dans certains domaines ayant trait aux relations de travail afin de mieux protéger les droits des membres de la GRC.

Objectif

Le Comité est un élément du Ministère du Solliciteur général du Canada et fait rapport annuellement au Parlement. Ses bénéficiaires sont les membres de la Gendarmerie royale du Canada.

Position au sein du gouvernement et partenaires en matière de prestation

B. Cadre de fonctionnement

Dans l'exécution de son travail d'examen, le Comité tente d'assurer un équilibre entre les différents intérêts mentionnés précédemment, tout en veillant à ce que les principes du droit administratif et les recours prévus par la *Loi sur la GRC* soient respectés. Dans chaque cas, il faut mettre dans la balance, d'un côté, les intérêts du membre en cause, et de l'autre, les intérêts de la direction de la GRC, des autres membres de la GRC, et des citoyens canadiens.

Dans la pratique, même lorsqu'il est satisfait du règlement initial, le président informe le commissaire de la GRC et les parties de ses motifs en énonçant ses conclusions et recommandations. Le commissaire de la GRC peut accepter ou rejeter les recommandations du Comité, mais s'il opte pour le rejet, il doit fournir des motifs écrits au membre en cause et au Comité.

b) soit ordonner la tenue d'une audience afin de tirer l'affaire au clair. Le ou les membres du Comité désignés pour tenir l'audience informent subéquemment le commissaire de la GRC et les parties des conclusions et recommandations du Comité.

a) soit aviser le commissaire de la GRC et les parties de ses conclusions et recommandations;

Le membre en cause peut toujours demander que son cas ne soit pas renvoyé devant le Comité. Le commissaire de la GRC a alors le choix de procéder ou non au renvoi du cas. Le président du Comité examine tout cas qui lui est renvoyé. S'il n'est pas satisfait de la façon dont la GRC a réglé le différend, il peut :

A. Mandat, vision et mission

Le Comité externe d'examen de la GRC est un élément du mécanisme de recours à deux paliers auquel les membres de la GRC peuvent avoir recours s'ils ne sont pas satisfaits des mesures disciplinaires ou des décisions de renvoi ou de rétrogradation dont ils font l'objet, ou encore de tout autre geste, décision ou omission de la GRC pouvant avoir une incidence sur leurs droits en tant qu'employés et à l'égard desquels la *Loi sur la GRC* et son règlement d'application ne prévoient aucune autre procédure de recours. Le Comité examine de façon indépendante les griefs et les appels qui lui sont présentés et soumet ses recommandations au commissaire de la GRC, qui représente le deuxième et dernier palier du processus d'examen. Le commissaire de la GRC n'est pas tenu d'accepter les recommandations du Comité; toutefois, s'il ne les accepte pas, il doit dire pourquoi. Sa décision est définitive, quoique pouvant être assujettie à une révision judiciaire par la Cour fédérale.

Aux termes de la *Loi sur la GRC*, le commissaire de la GRC renvoie devant le Comité tous les appels relatifs à des mesures disciplinaires graves et tous les appels relatifs à des mesures de renvoi ou de rétrogradation, à moins que le membre de la GRC en cause ne s'oppose à un tel renvoi. De plus, en vertu de l'article 33 de la *Loi sur la GRC*, le commissaire de la GRC renvoie les griefs devant le Comité en conformité avec le règlement adopté par le gouverneur en conseil. L'article 36 du *Règlement de la GRC* limite à ce qui suit les griefs qui doivent être renvoyés devant le Comité :

a) les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application, par la GRC, des politiques gouvernementales visant les ministères qui ont été étendues aux membres;

b) les griefs relatifs à la cessation, en application du paragraphe 22(3) de la *Loi sur la GRC*, de la solde et des allocations des membres;

c) les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application, par la GRC, de la Directive sur les postes isolés;

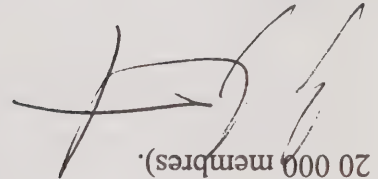
d) les griefs relatifs à l'interprétation et à l'application, par la GRC, de la Directive de la GRC sur la réinstallation; et

e) les griefs relatifs aux renvois, par mesure administrative, pour les motifs d'incapacité physique ou mentale, d'abandon de poste ou d'irrégularité dans le mode de nomination.

Le Comité externe d'examen de la GRC est un organisme indépendant chargé de la surveillance civile des relations de travail au sein du service de police fédéral. Il a pour mandat d'effectuer pour le commissaire de la GRC un examen impartial des griefs et des appels présentés par des membres qui estiment avoir été lésés. Le processus d'examen du Comité est conçu de manière à ce que les préoccupations formulées par les membres de la GRC soient entendues et réglées d'une manière objective et transparente. Toutefois, les autorités de la Gendarmerie conservent le contrôle ultime à l'égard des relations de travail, étant donné que le Comité n'a pas le pouvoir d'imposer l'application de ses recommandations.

En 1997-1998, le Comité a continué de s'acquitter de ce rôle de manière efficace et efficiente. Il poursuivra ses efforts afin de réduire le temps requis pour examiner les griefs et les appels en procédant à une révision complète de ses méthodes de travail. Tout en gardant à l'esprit qu'il a pour mandat d'examiner à fond toutes les questions pertinentes qui lui sont soumises, le Comité reconnaît que la perception d'efficacité à l'égard de ce mécanisme de redressement est étroitement liée à la rapidité avec laquelle il règle les cas, que ce soit en présentant des conclusions et des recommandations au commissaire ou en favorisant les négociations entre les parties afin qu'elles puissent elles-mêmes résoudre leurs différends. Le Comité joue un rôle de chef de file en matière de relations de travail au sein de la GRC et continuera de renforcer ce rôle en adoptant des approches innovatrices concernant la résolution des conflits.

Depuis qu'il a pris l'initiative, en 1992, de proposer et d'appliquer une réduction de 50 p. 100 de ses effectifs, le Comité est l'un des plus petits organismes du gouvernement fédéral. Disposant d'un budget total d'un peu moins de 800 000 \$ et d'un effectif composé de cinq employés, le Comité représente pour les Canadiens un système relativement peu coûteux, si l'on tient compte du fait qu'il voit à une saine gestion des relations de travail au sein de leur service de police fédéral (qui compte plus de 20 000 membres).



Philippe Rabot
Président intérimaire

Le Comité externe d'examen de la GRC dispose d'un budget de 780 000 \$.

Pour le compte des Canadiens,

Pour ce faire,

Réalisations signalées dans :

Le Comité assure la surveillance civile de la GRC dans certains domaines ayant trait aux relations de travail afin de mieux protéger les droits des membres de la GRC.

Le Comité présente au commissaire de la GRC des recommandations impartiales, utiles et opportunes sur les questions renvoyées au Comité, de manière à respecter les intérêts de la GRC, de ses membres et des citoyens canadiens et à maintenir un juste équilibre entre ces divers intérêts. La qualité des recommandations est établie par :

- le pourcentage élevé de recommandations approuvées par le commissaire de la GRC;

- la confiance des membres de la GRC dans le travail du Comité (résultats de sondages d'opinion, pourcentage des membres ayant recours au Comité);

- le nombre et la nature des changements apportés aux dispositions législatives et aux politiques de la GRC qui découlent des conclusions et recommandations du Comité;

- une augmentation du nombre de cas traités dans les 120 jours.

le Rapport ministériel sur le rendement

page 7

page 8

page 6

page 6

Table des matières

Principaux résultats

Partie I : Le message du Président	1
Partie II : Aperçu du Comité	2
A. Mandat, vision et mission	2
B. Cadre de fonctionnement	3
Position au sein du gouvernement et partenaires en matière de prestation	3
Objectif	3
Priorités stratégiques	4
Défis	4
C. Organisation du Comité	5
Partie III : Rendement du Comité	6
A. Attentes en matière de rendement	6
B. Réalisations du Comité en matière de rendement	6
Partie IV : Rendement financier	9
Partie V : Autres renseignements	12

Comité externe d'examen de la GRC

Rapport de rendement

Pour la période
se terminant le
31 mars 1998

Hon. Andy Scott, C.P., député
Solliciteur général du Canada



Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'automne sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/tkey.html>. Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secteur de la planification, du rendement et des rapports
Secréariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada — TPSCGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/69-1998
ISBN 0-660-60735-2





**Comité externe d'examen
de la GRC**

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada

CA1
FN
E77



RCMP Public Complaints Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 1998



Canada

ESTIMATES

Improved Reporting to Parliament Pilot Document

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 1998

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/70-1998

ISBN 0-660-60736-0



Foreword

On April 24, 1997, the House of Commons passed a motion dividing on a pilot basis what was known as the annual *Part III of the Estimates* document for each department or agency into two documents, a *Report on Plans and Priorities* and a *Departmental Performance Report*.

This initiative is intended to fulfil the government's commitments to improve the expenditure management information provided to Parliament. This involves sharpening the focus on results, increasing the transparency of information and modernizing its preparation.

This year, the Fall Performance Package is comprised of 80 Departmental Performance Reports and the government's "*Managing For Results*" report.

This *Departmental Performance Report*, covering the period ending March 31, 1998, provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the department's *Part III of the Main Estimates* or pilot *Report on Plans and Priorities* for 1997-98. The key result commitments for all departments and agencies are also included in *Managing for Results*.

Results-based management emphasizes specifying expected program results, developing meaningful indicators to demonstrate performance, perfecting the capacity to generate information and reporting on achievements in a balanced manner. Accounting and managing for results involve sustained work across government

The government continues to refine and develop both managing for and reporting of results. The refinement comes from acquired experience as users make their information needs more precisely known. The performance reports and their use will continue to be monitored to make sure that they respond to Parliament's ongoing and evolving needs.

This report is accessible electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

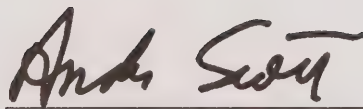
Comments or questions can be directed to the TBS Internet site or to:

Planning, Performance and Reporting Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario, Canada
K1A 0R5
Tel: (613) 957-7042
Fax (613) 957-7044

RCMP Public Complaints Commission

Performance Report

For the period
ending March 31, 1998

A handwritten signature in black ink, reading "Andy Scott", positioned above a horizontal line.

Hon. Andy Scott, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

Table of Contents

Chart of Key Commitments	1
List of Tables and Figures	2
Executive Summary	3
SECTION I The Message	4
SECTION II RCMP Public Complaints Commission Overview	5
Mandate, Mission and Values	5
Strategic Objectives	5
Operating Environment	5
Operational Targets	6
Priorities of the Commission Chair	6
Commission Organization	6
Business Line	7
SECTION III RCMP Public Complaints Commission Performance	9
A. Performance Expectations	9
B. Performance Accomplishments	10
1. Chair's recommendations	11
2. Public hearings	14
3. Reviews of complaints	14
4. Receipt of complaints	16
5. Year 2000 readiness	18
SECTION IV Financial Performance	19
Financial Performance Overview	19
SECTION V Other Information	20
A. Listing of Statutory and Commission Reports	20
B. Contacts for Further Information	20
C. Complaint and Review Process	21
D. Flowchart of Complaint and Review Process	22
E. Legislation Administered by the RCMP Public Complaints Commission	24

Chart of Key Commitments

to provide Canadians with	to be demonstrated by	achievement reported in:
a contribution to a safe and secure society through independent and impartial review of public complaints against the RCMP	<ul style="list-style-type: none"> reporting on recommendations made to the RCMP Commissioner 	<ul style="list-style-type: none"> DPR Section III B 1 (DPR pages 12-13)
	<ul style="list-style-type: none"> percentage of recommendations supported by the RCMP Commissioner 	<ul style="list-style-type: none"> DPR Section III B 1 (DPR pages 12-13)
	<ul style="list-style-type: none"> changes to RCMP practices, policies and procedures 	<ul style="list-style-type: none"> DPR Section III B 1 (DPR pages 12-13)
	<ul style="list-style-type: none"> service standards being met or exceeded 	<ul style="list-style-type: none"> DPR Section III B (DPR pages 10-15)
	<ul style="list-style-type: none"> public awareness of the existence and mandate of the Commission 	<ul style="list-style-type: none"> DPR Section III B (DPR pages 9-10)

List of Tables and Figures

Organization Chart	8
---------------------------------	---

Charts

Chart 1:	Results of Chair's recommendations	13
Chart 2:	Number of completed reports	15
Chart 3:	Number of requests for review	16
Chart 4:	Number of requests for review completed in the year they were received.....	16
Chart 5:	Number of complaints per year.....	17
Chart 6:	Number of complaints received by the Commission	17

Financial Tables

Financial Table 1:	Financial Requirements by Authority.....	19
Financial Table 2:	Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	19
Financial Table 3:	Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	20

Executive Summary

The key challenge facing the RCMP Public Complaints Commission (the Commission) is the elimination of the backlog of cases under review. By the end of the 1997-1998 fiscal year, the backlog had grown to 541 cases.

Tied to this challenge is the necessity of reorganizing the Commission so that it can process requests for review more efficiently without sacrificing quality and objectivity. Also, the Commission will be looking at the possibility of using alternate dispute resolution techniques, such as mediation, as a means of informally resolving both complaints and requests for review.

The primary accomplishment of the Commission in the past fiscal year has been the number of recommendations of the Chair that have been accepted by the Commissioner of the RCMP, with the subsequent changes and additions to RCMP policy which have resulted. These recommendations and results are outlined on pages 11 to 14 of this report.

With the appointment of a new Chair to the Commission and the arrival of a new Executive Director, the Commission is about to embark on the challenge of reworking the complaint and review processes. The results of these activities will be reported in the Commission's Departmental Performance Reports over the course of the next two years.

Section I: The Message

The role of the RCMP Public Complaints Commission (the Commission) is to help to maintain the harmonious relationship that must exist between the public and the RCMP. The Commission's primary mandate is to ensure that the public complaint process is conducted with impartiality and fairness both to members of the public and members of the RCMP.

After almost a decade of existence, the Commission's activities, in particular the complaint review process, has become, in many ways, unwieldy. The main result has been a backlog of unresolved cases. The net effect has been to restrict the benefits that should flow from the timely resolution of disputes between the public and members of the RCMP.

In the report of the Auditor General of Canada for 1996-1997, there was criticism of the Commission for its backlog, which stretches back five years. In response to this criticism, the Chair of the Commission has undertaken to overhaul the process for handling complaints with the objective of reducing to four months the time required to complete a review. Other responses to the Auditor General's report are detailed in the following report. Suffice it to say that, in future, the Commission will always seek the least formal and most efficient options to resolve complaints, without compromising the values of impartiality, fairness and transparency.

The Commission looks forward to getting the changes outlined in this report truly underway during the 1998-1999 fiscal year. In doing so, the Commission expects that these changes will result in a significant improvement to its service to the Canadian public.

Section II: RCMP Public Complaints Commission Overview

Mandate, Mission and Values

Mandate

The mandate of the Commission is set out in Part VII of the *RCMP Act*. Its main activities are:

- receiving complaints from the public;
- conducting a review when complainants are not satisfied with the RCMP's disposition of their complaints.

Mission Statement

The RCMP Public Complaints Commission contributes to public confidence in the quality of policing provided by the RCMP.

Operational Values

The core values of the Commission in achieving its mission are:

- To uphold and preserve the rights of all members of the public as set forth in the Canadian *Charter of Rights and Freedoms* and under the laws of Canada.
- To ensure that members of the public and law enforcement officials are treated in a fair and impartial manner.
- To effectively communicate the work of the Commission to complainants, members of the RCMP and the public.

Strategic Objectives

The operational values of the Commission can be given effect by the following strategic objectives:

- To ensure that the review of complaints are dealt with in a timely fashion.
- To carry out a communications strategy to inform the public about the existence of the Commission and its role in the law enforcement environment.

Operating Environment

The Commission is an independent, arm's length government agency. It reports to Parliament through the Solicitor General of Canada; however, the Solicitor General has no involvement in the internal operations of the Commission.

Although in normal circumstances the Commission relies upon the goodwill of the RCMP to receive information relevant to a complaint, the Commission does have the

legislative authority to conduct its own investigations and/or to institute public hearings when the Chair deems it appropriate.

The principal beneficiary of the work of the Commission is the Canadian public. Whenever problems with RCMP policy, procedure or with the conduct of particular members of the RCMP are found to exist by the Commission, the correction of such problems is for the good of both the public in general and the RCMP in particular.

Operational Targets

- To reduce the number of requests for review through alternate dispute resolution techniques.
- To reduce the time to conduct a review through more flexible processes.
- To hold more expeditious public hearings.
- To ensure that the public is aware of its right to make complaints about the conduct of RCMP members and to have the RCMP disposition of those complaints reviewed by the Commission.

Priorities of the Commission Chair

- To eliminate the backlog of requests for review.
- To introduce the use of alternate dispute resolution.
- To implement a strategic communications plan for the Commission.
- To develop a stronger and more effective planning component for the Commission.

Commission Organization

The RCMP Public Complaints Commission (the Commission) was established by Part VI of the *RCMP Act* as an independent and impartial quasi-judicial body to receive complaints from members of the public and to review the RCMP disposition of those complaints.

The Commission consists of a full-time Chair, a Vice-Chair, members for each contracting province and territory, and not more than three other members. All are appointed by Order of the Governor in Council for three to five years. The Chair is a full-time member. The other members may be appointed as full-time or part-time members. An alternate member can be appointed to act for any member of the Commission other than the position of Chair. The main function of members is to conduct hearings to which they have been assigned by the Chair. The establishment and organization of the Commission is provided for in Part VI of the *RCMP Act*.

Each province and territory that contracts with the RCMP for policing services is represented on the Commission by a member for that jurisdiction. The provincial or territorial minister or other elected representative responsible for policing in each contracting jurisdiction must be consulted before the appointment of such a Commission member. No member of the RCMP may be appointed.

The Chair is the chief executive officer of the Commission and may delegate his or her statutory powers, duties and functions to the Vice-Chair, except the Chair's delegating powers and the Chair's responsibility for the Annual Report. The Chair must prepare an annual report of the activities of the Commission during that year and his or her recommendations, if any. The Solicitor General of Canada must table a copy of the report before both Houses of Parliament.

The Commission's organizational structure as it was on March 31, 1998 is on page 8. The Western Region Office is located in Surrey, British Columbia and is responsible for complaints and investigations from Yukon, British Columbia, the Northwest Territories and the Prairie provinces. The Western Region Office is staffed by the Regional Director, investigators and support personnel. The Head Office of the Commission, located in Ottawa, receives complaints from Ontario, Quebec and the Atlantic provinces. As well, all reviews carried out by the Commission are conducted at the Head Office.

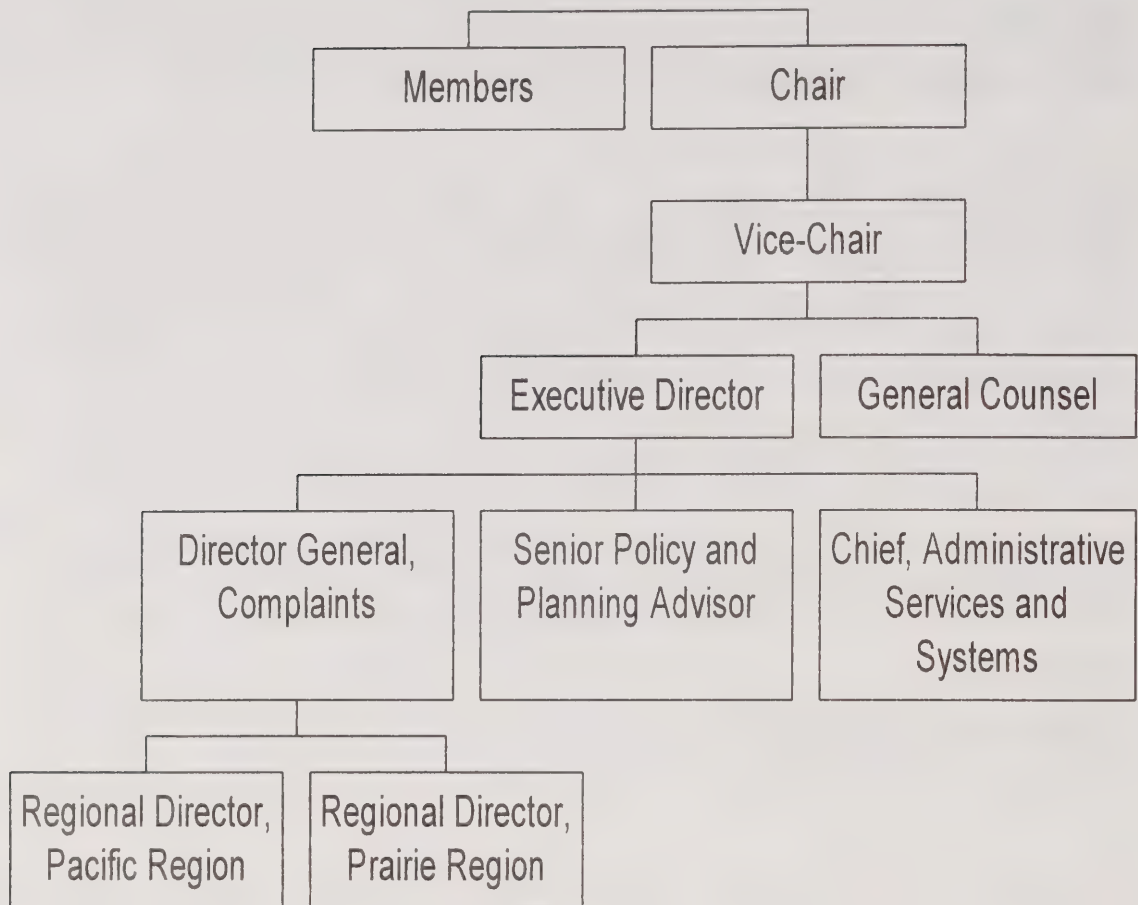
Order in Council P.C. 1986-2904 designates the Commission as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* and the *Public Service Employment Act*.

The Chair of the Commission reports to Parliament by means of an annual report that is tabled in Parliament by the Solicitor General of Canada.

Business Line

The Commission has one business line. That business line is the receipt of complaints and the review of the RCMP disposition of complaints.

Organization Chart*
RCMP Public Complaints Commission



* This chart depicts the organization as it existed on March 31, 1998.

- **Section III: RCMP Public Complaints Commission Performance**

Planned Spending	\$3,545,000
<i>Total Authorities</i>	<i>\$3,901,000</i>
1997-1998 Actuals	\$3,812,000

A. Performance Expectations

The main purpose of Parts VI and VII of the *RCMP Act* is to provide members of the public with an avenue to have their complaints dealt with in a way that is fair and impartial and to protect RCMP members from frivolous or vexatious public complaints.

The Auditor General of Canada in his December 1997 Report to the House of Commons devoted a chapter (34) to the Commission. His report was critical of certain aspects of the management of the Commission. He had three main points of criticism:

- The Commission's handling of complaint reviews and public hearings is slow and cumbersome. It needs to streamline the review process and provide appropriate training to Commission members responsible for conducting hearings.
- The Commission should have a communications strategy to inform Canadians about their right to request reviews when they are not satisfied with the RCMP's disposition of their complaints.
- The Commission needs to enhance its performance measures in order to provide a fuller picture that demonstrates its contribution to the public complaint process and the effectiveness of that process.

The new Chair of the Commission, who was appointed in October 1997, has accepted the challenge of renewing the Commission during her tenure. She has stated her priorities as follows:

- eliminating the backlog of requests for review;
- accelerating the review process by increasing the flexibility of Commission procedures;
- incorporating alternative dispute resolution techniques for settling complaints;
- improving the overall efficiency of Commission hearings; and
- increasing public awareness of the responsibilities and activities of the Commission.

In order to carry out the priorities of the Chair, the Commission has undertaken a major reorganization that will be completed during the next few months. Some steps have already taken place. For example, the Commission's Regional Office in Edmonton has been closed and its functions consolidated with the Vancouver Regional Office into a new Western Region Office in Surrey, B.C. There will be a net addition of three positions to the Surrey office, as it will continue to be the principal complaints-receiving office of the Commission. The office of the General Counsel was abolished, which resulted in the freeing up of two positions for reallocation to core functions.

Other activities in the reorganization of the Commission follow. The operations area has been split into two units: the Complaints Unit and the Review Unit. The Complaints Unit, with a small staff at headquarters and encompassing the Western Regional Office, will focus on developing the capacity to facilitate informal resolution or mediated resolution of a larger proportion of incoming complaints. The work of this Unit will be supplemented by the use of contract mediators to assist parties to resolve their differences.

The Review Unit will be located entirely at headquarters. It will comprise two sub-units: the review sub-unit and the backlog sub-unit. The objective of the new review sub-unit will be to begin providing much improved service to the public by achieving a quick response to new review requests. The objective for the backlog sub-unit is to eliminate the backlog of cases by the end of the 2000-2001 fiscal year.

A new function, Registrar and Director of Special Projects, is also being created. The objective of this function is to provide sharper focus to hearings and to major investigations.

Finally, to strengthen the policy planning, performance measurement and communications capacity of the Commission, a new Policy and Planning Unit is being created including the appointment of a second Senior Policy Advisor and a Senior Communications Advisor. An operational plan will be developed for the Commission during 1998-1999 including target dates and performance measures. The objective of the operational plan is to provide a fuller picture of the Commission that demonstrates both its contribution to the public complaints process and the overall effectiveness of that process. In addition, a Communications Strategy and Plan will be developed and implemented during 1998-1999. The main aim of the Communications Plan will be to ensure that all Canadians are aware of their right to make complaints and to have the RCMP disposition of those complaints reviewed by an independent and impartial body.

B. Performance Accomplishments

As was set out in the Key Commitments table on page 1, the overriding commitment for the Commission is to contribute to a safe and secure society in Canada through the independent and impartial review of the RCMP's disposition of public complaints. By publishing information about the Chair's recommendations to the Commissioner of the RCMP, the Commission can demonstrate how it contributes to an improved RCMP. If the Commissioner of the RCMP accepts the majority of the Commission's recommendations, it means that the Commissioner regards them as helpful. This is demonstrated by the number of changes that are made to RCMP practices, policies and procedures as a result of the Chair's recommendations.

The service standards are to provide a service that is:

- fair, impartial and responsible;
- reliable, timely and accessible;

- open and clear;
- responsive and committed to improvement;
- good use of the taxpayer's dollar, and
- in partnership with all Canadians.

All the changes to the structure and procedures of the Commission that are being undertaken during the 1998-1999 fiscal year are related to the wish of the Commission to meet its service standards. By eliminating the backlog, by using alternate dispute resolution methods to settle matters before they become formal complaints and by reducing the time required to complete reviews, the service standards of the Commission will be met.

1. Chair's recommendations

As stated earlier, the mission of the RCMP Public Complaints Commission is to contribute to the confidence of the public in the quality of policing provided by the RCMP. The RCMP Public Complaints Commission is the organization mandated by Parliament to review the disposition of public complaint investigations by the RCMP. The Commission, in an ombudsman-like fashion, makes recommendations for the betterment of the RCMP and its practices.

The recommendations of the Chair fall into two categories: **preventative** and **curative**.

The preventative recommendations are meant to provide information to the Commissioner on how to prevent the recurrence of particular situations. The methods by which situations can be avoided in the future can be:

supervisory guidance: the RCMP member should undertake a review of the RCMP policies, procedures and resources under the guidance of a supervisor;

review policies: the supervisor should review existing policies and/or laws with the member(s) involved and/or with the entire detachment;

review procedures: the supervisor should review existing procedures with specific members and/or with the detachment as a whole;

review resources: the supervisor should review the availability of resources with the member(s) complained about. This can include such measures as contacting professionals in other disciplines and the use of the Police Information Retrieval System (PIRS) database;

further training: the members(s) complained about should complete further training; and

implement/review/change policy: either existing policies be reviewed and/or changed or that a new policy be implemented.

Curative recommendations are meant to provide the Commissioner with information that may facilitate the resolution of the complaint. These recommendations include:

apology: that the RCMP and/or the member(s) involved apologize to the complainant;

further investigation: that further investigation into the complaint be conducted;

provision of further information: that complainants be provided with more detailed information regarding their complaint.

Chart 1 provides information on the number of preventative and curative recommendations made by the Chair in a fiscal year and the number of recommendations with which the RCMP Commissioner agreed or disagreed. Generally, most of the recommendations are preventative. For example, the Chair will suggest that a member be reminded of the RCMP policy concerning a certain issue or that the RCMP should consider developing new policy to deal with particular matters. Also, the chart shows that in about two thirds of the cases, the Commissioner agrees with the recommendations made by the Chair. This means that in the majority of cases, the Chair of the Commission is able to assist the RCMP in improving its service to the Canadian public.

The following examples demonstrate the impact of the Commission on RCMP policies. The cases exemplify the overall success of the Commission in terms of its mission to contribute to the public confidence in the RCMP as the best possible police force.

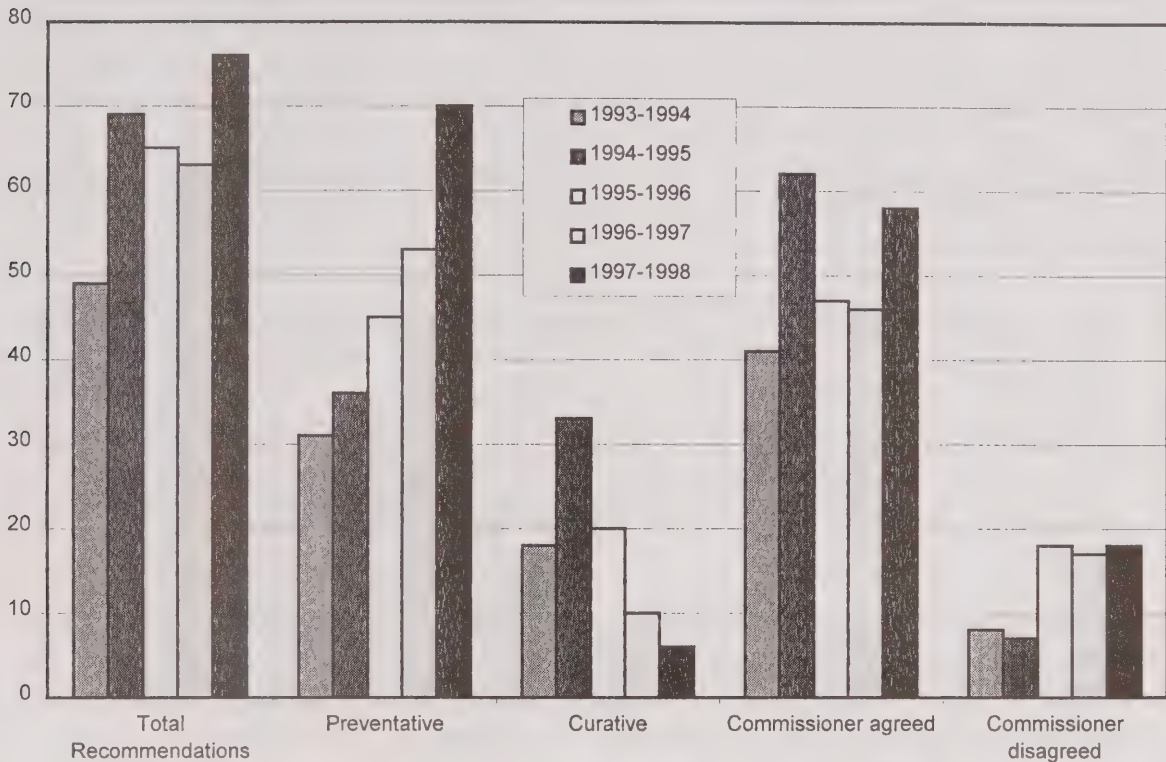
The Chair recommended that the Commissioner consider the development of policy and segments of training programs so that RCMP members may be familiar with specific issues that pertain to sexual assault investigations based on a repressed memory. *Result:* new Sexual Assault Investigators Course being provided to investigators utilizes professional instructors and deals with the subject of repressed memory of sexual assault.

The Chair recommended that senior management at “E” Division, with the Officer in Charge of a particular detachment, develop a policy relating to the hygienic needs of persons in custody. *Result:* new policy has been put in place including what corrective measures are necessary to ensure that the hygienic needs are properly looked after when made known to personnel entrusted with the custody of prisoners.

The Chair recommended that a detachment commander take the necessary steps to implement a working agreement or protocol between the detachment and the local child protection agency in accordance with the division RCMP policy. *Result:* the Officer in Charge of the detachment

confirmed that the detachment commander and the district manager for Family and Social Services Child Welfare had signed such a protocol.

Chart 1: Results of Chair's Recommendations



The Chair recommended that the detachment commander take steps to ensure that all members be cognizant of their duty to investigate reports of sexual assault, including the requisite note-taking and entries in the Police Information Retrieval System (PIRS). The Chair also recommended that a protocol between the local hospital and the RCMP be developed to ensure that any reports of sexual assault disclosed to hospital staff are reported to the RCMP for investigation. *Result:* the Commissioner stated that a protocol will be established as recommended.

The Chair recommended that two RCMP members be offered sensitivity training to enhance their interaction with female victims of spousal violence as well as with women who are providing support to such victims. *Result:* the Commissioner agreed that the members could have been more sensitive towards the two parties to the complaint. At the Division level, there has been a change in policy when dealing with

spousal assaults. Also the detachment receives a copy of all court orders and revisions as soon as the court makes them available.

2. Public hearings

After the demonstrations at the University of British Columbia during the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Conference in November 1997, the Commission received a large number of complaints about the conduct of certain RCMP officers who were involved in those events. As a consequence, the Chair established a public interest investigation on December 9, 1997. Subsequently, on February 20, 1998, the Chair instituted a public interest hearing to look into the matter. To deal expeditiously with the public concern in the matter, the Chair set the hearing for mid-April 1998. However, because of circumstances related to the numerous parties involved and the lengthy time taken for production of documents, the Commission adjourned the hearing to October 5, 1998. This hearing will look into:

- the events that took place during, or in connection with, demonstrations during the APEC conference;
- whether the conduct of members of the RCMP involved in the events was appropriate in the circumstances; and
- whether the conduct of members of the RCMP involved in the events was consistent with respect for the fundamental freedoms guaranteed by the *Charter of Rights and Freedoms*.

The interim reports of the panels involved in the *Brake/Peter-Paul* and *Farness* public hearings were also received by the Commission and sent to the interested parties. The final report of the Chair in respect of the *Wilson* public hearing was also completed. All of these hearings had been held in 1996-1997.

3. Reviews of complaints

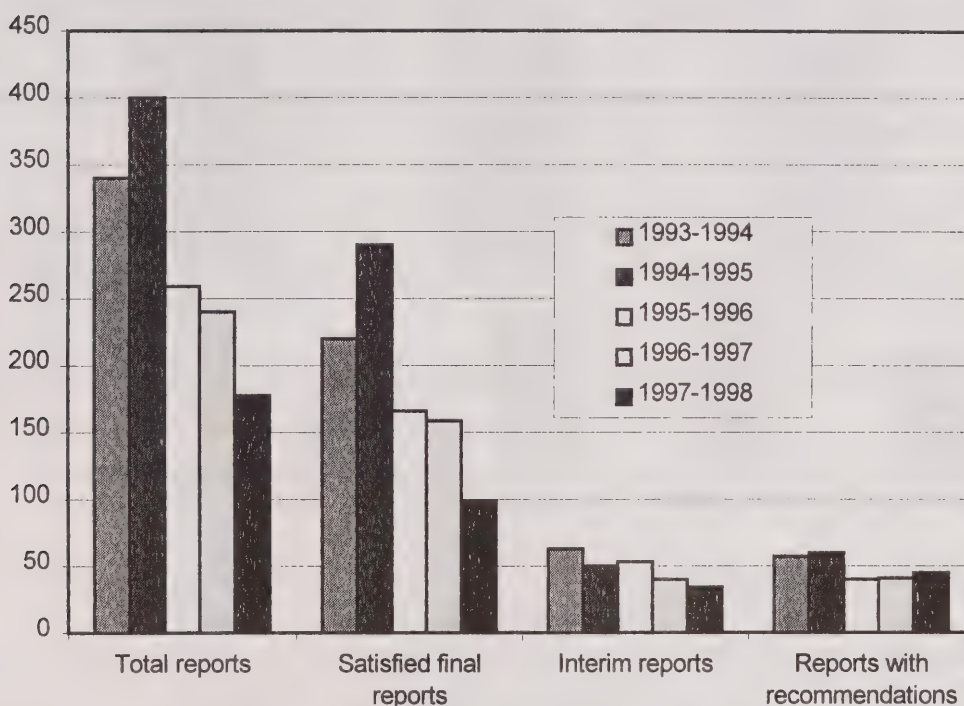
In 1997-1998, the Commission received 275 requests for review from complainants not satisfied with the RCMP disposition of their complaints. During the same time, the Chair of the Commission signed 178 reports. In 99 of the reports, the Commission Chair indicated satisfaction with the RCMP's disposition of the complaint. The Commission Chair also issued 34 interim reports where she was not satisfied with the RCMP disposition of the complaint and made recommendations for further action by the RCMP. The Commissioner of the RCMP is required to respond to each interim report with a statement of the action that has or will be taken on the Commission Chair's findings and recommendations. These responses from the Commissioner of the RCMP were addressed in 45 final reports of the Commission Chair issued in 1997-1998.

Chart 2 shows the number of reports of the Commission Chair completed each year, including:

- the total number of reports;

- satisfied reports, i.e. reports where the Chair is satisfied with the RCMP disposition of public complaints;
- interim reports, i.e. reports containing the Chair's findings and recommendations, where the Chair is not satisfied with the RCMP disposition of public complaints; and
- final reports containing recommendations, i.e. reports prepared after receipt of the RCMP Commissioner's response to the interim report.

Chart 2: Number of completed reports



As was discussed earlier, the Commission has accumulated a serious backlog of review cases. As evidence of the increasingly cumbersome process for handling reviews, the time involved in completing a review has been increasing in recent years. The reorganization of the Commission has been undertaken to address and eliminate this backlog.

One of the objectives of the reorganization is, for the next three years, to have a special unit of the Review Section devoted solely to the backlog. It is a priority of the Chair to have the backlog eliminated by the end of the 2000-2001 fiscal year. Another objective of the reorganization is to streamline the process being used to resolve reviews and reduce the average review time to 120 days.

Chart 3: Number of requests for review

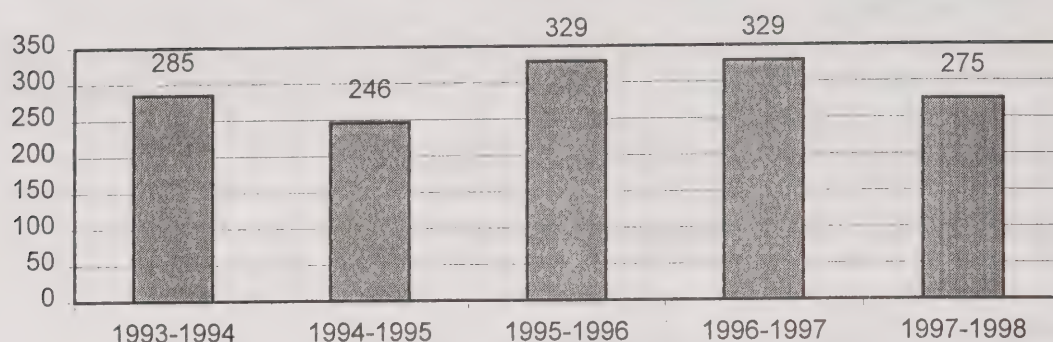
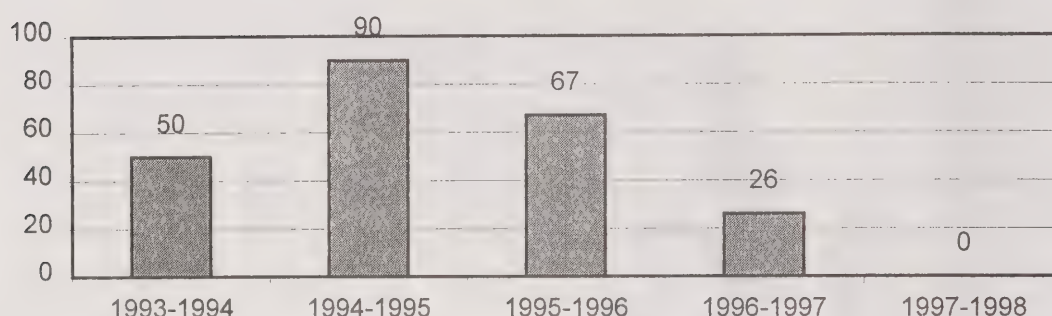


Chart 4: Number of requests for review completed in the year they were received



4. Receipt of complaints

One of the activities set out in Part VII of the *RCMP Act* is the receipt of complaints and their transmittal to the RCMP for investigation. Although the RCMP Public Complaints Commission has no control over the number of public complaints it receives, the number of complaints has remained relatively stable during the past four fiscal years, at about 950 complaints a year.

However, during the 1997-1998 fiscal year, there were two events that gave rise to an increase in the number of complaints:

- the May 1997 demonstrations in St. Sauveur and St. Simon, New Brunswick, concerning announced school closures, and
- the events in Vancouver, British Columbia concerning the APEC conference at the end of November 1997.

The number of complaints received directly by the RCMP has also remained fairly stable at 1,400 complaints a year during the past several years. The combined total of complaints for the past three years is shown in Chart 5.

Chart 5: Number of complaints per year

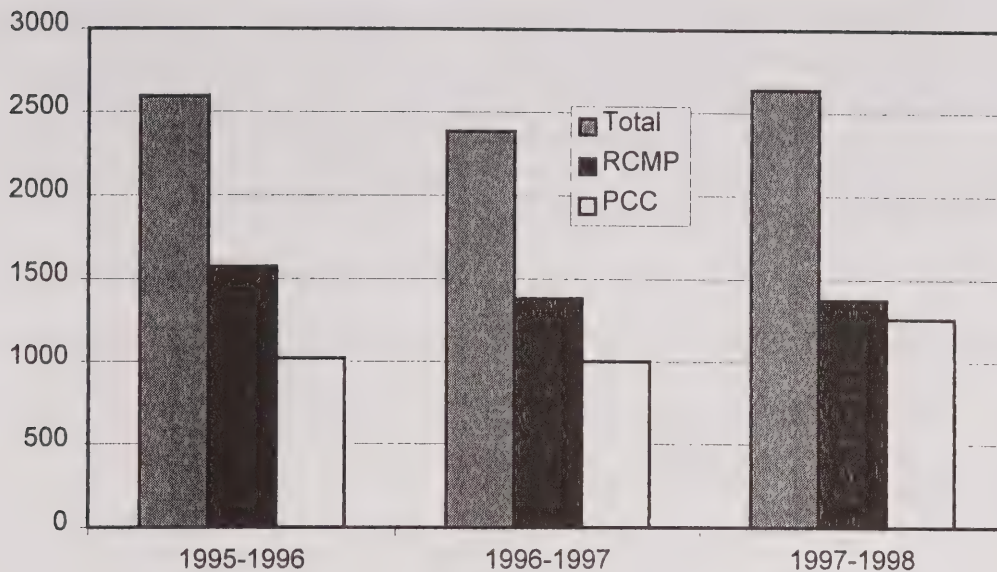
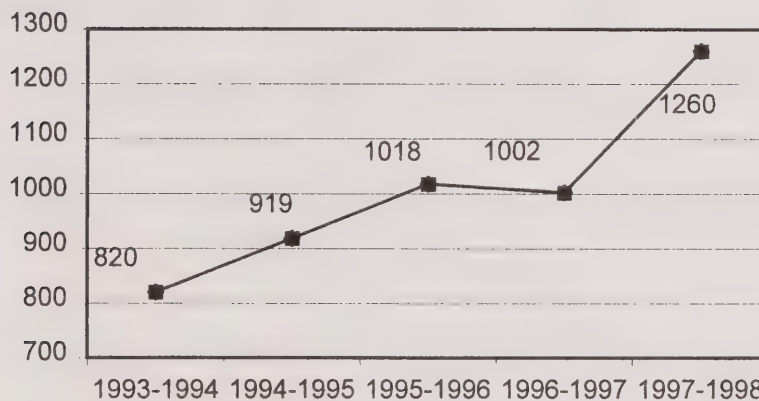


Chart 6: Number of complaints received by the Commission



In keeping with the service standard of reliable, timely and accessible service, the receipt and transfer of the public complaints to the RCMP for investigation are carried out as quickly as possible. However, to date no action has been officially taken by the Commission to attempt settlement of the issues before the matter becomes a formal complaint. It is anticipated that with the introduction of alternate dispute resolution techniques into the complaint receipt process the number of formal complaints might be lower in the future.

5. Year 2000 readiness

The Commission's information technology systems are provided by the Department of the Solicitor General of Canada. The Department does not have any government-wide mission critical systems (GWMCS). It has a modern LAN based infrastructure based on commercial or government shared systems that are either already Year 2000 compliant or will be prior to the Year 2000. Its corporate systems, such as those for finance, human resources and information management are being upgraded or replaced with identified Year 2000 compliant government shared systems.

Section IV: Financial Performance

Financial Performance Overview

During the 1997-1998 fiscal year, as the result of retirements, the completion of a term of appointment and maternity leave, an amount of \$260,378 was received from the Vote 5 Contingency Fund. In addition, the Commission, through supplementary estimates, received a carry-forward amount of \$95,963.

Summary of Voted Appropriations

A. Authorities for 1997-1998

Financial Table 1: Financial Requirements by Authority (\$ thousands)

Vote		1997-1998 Planned Spending	1997-1998 Total Authorities ¹	1997-1998 Actual
Royal Canadian Mounted Police Public Complaints Commission				
50	Operating expenditures	3,245	3,601	3,512
(S)	Contribution to employee benefit plans	300	300	300
Total for the Commission		3,545	3,901	3,812

¹Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates of \$95,963 for the 1997-1998 carry-forward and Vote 5 Contingency Fund of \$260,378 for a total of \$356,341.

Financial Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Commission Planned versus Actual Spending by Business (millions of dollars)				
Business Line	FTEs	Operating	Statutory Grants and Contributions	Total Net Expenditures
Complaint receipt and review	33	3.245	.3	3.545
<i>(total authorities)</i>	33	3.601	.3	3.901
(Actuals)	33	3.512	.3	3.812
Other Revenues and Expenditures				
Cost of services provided by other departments				0.468
Net Cost of the Program				4.280

Financial Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Commission Planned Versus Actual Spending by Business Line (millions of dollars)					
Business Line	Actual 1995-1996	Actual 1996-1997	Planned Spending 1997-1998	Total Authorities ¹ 1997-1998	Actual 1997-1998
Receipt and review of complaints	3.548	3.531	3.545	3.901	3.812

¹Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates of \$95,963 for the 1997-1998 carry-forward and Vote 5 Contingency Funds of \$260,378 for a total of \$356,341.

Tables 4 through 15 are not applicable to the Commission.

Section V: Other Information

A. Listing of Statutory and Commission Reports

Annual Reports

1988-1989 to 1997-1998

RCMP Act (Commission consolidation)

March 1990

Federal and Provincial Police Oversight Legislation:

A Comparison of Statutory Provisions

June 1991

B. Contacts for Further Information

Head Office

P.O. Box 3423
Station "D"
Ottawa, Ontario
K1P 6L4

Telephone: (613) 952-4283
Toll Free: 1-800-267-6637
Fax: (613) 952-8045

C. Complaint and Review Process

Complaints arise as follows:

- complaints from members of the public, directly to the RCMP;
- complaints from members of the public, to the Commission or to provincial policing authorities; and
- complaints initiated by the Chair of the Commission.

Each complaint is dealt with as follows:

- first, the RCMP conducts an investigation;
- then, the Commissioner of the RCMP reports the results of the investigation to the complainant.

If the complainant is not satisfied with the RCMP report, and has asked for a review by the Commission:

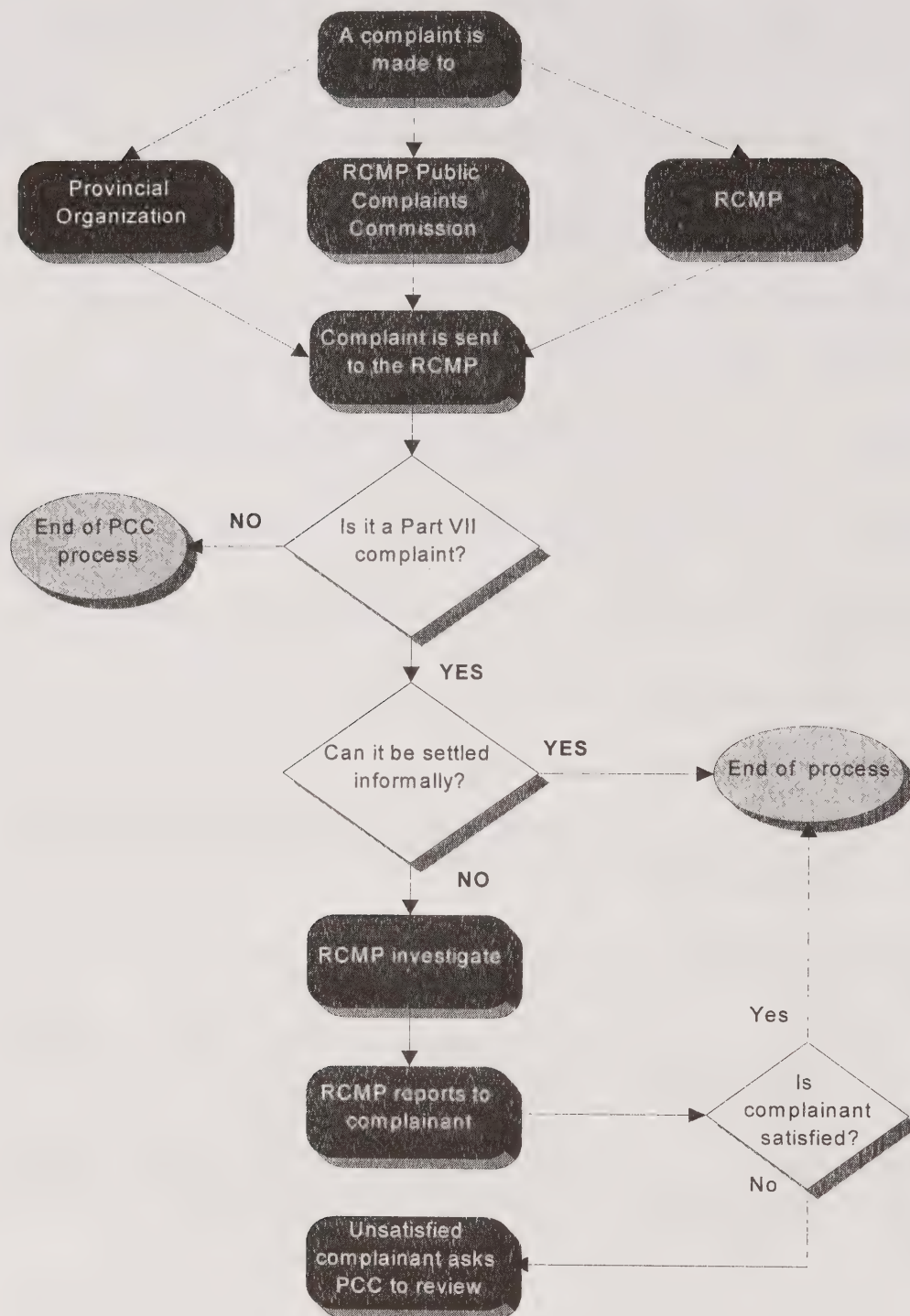
- the Commission Chair may ask the RCMP to investigate further, if the investigation seems to be inadequate;
- the Commission Chair may initiate her own investigation; or
- the Commission Chair may hold a public hearing.

If the Chair of the Commission is satisfied with RCMP's disposition of a complaint, the Chair reports this finding in writing to the complainant, the RCMP members involved, the Commissioner of the RCMP and the Solicitor General.

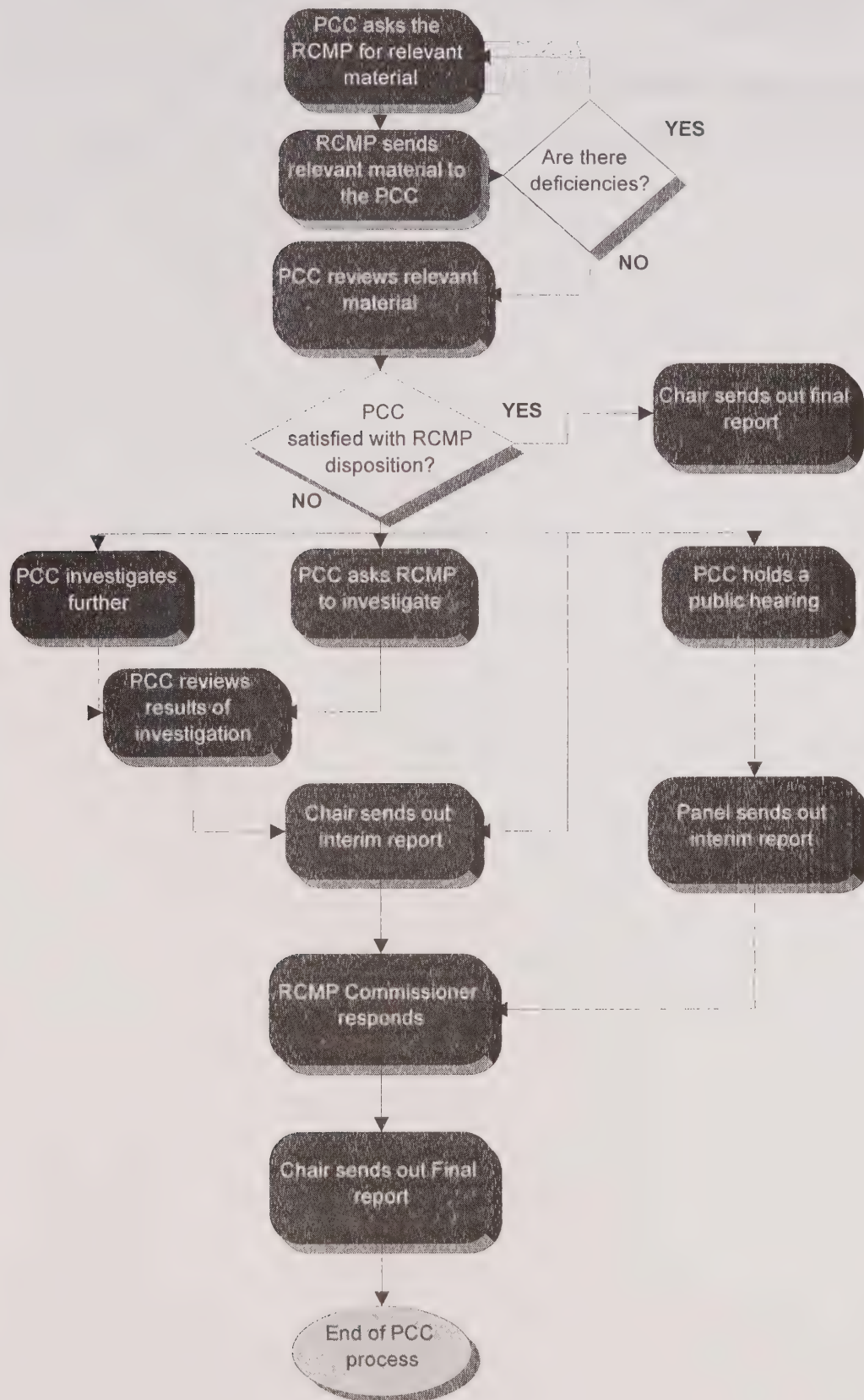
If the Chair of the Commission is not satisfied, she sends an interim report to the Commissioner of the RCMP and to the Solicitor General. This report is treated as follows:

- the Commissioner of the RCMP informs the Chair and the Solicitor General in writing of any action to be taken in response to the Chair's findings and recommendations, including the rationale for decisions not to take any action; and following this
- The Chair prepares a final report that includes the text of the Commissioner's response, as well as the Chair's final recommendations, and sends it to the complainant, the RCMP members involved, the Commissioner of the RCMP and to the Solicitor General.

D. Flowchart of Complaint Process



Flowchart of Review Process



E. Legislation Administered by the RCMP Public Complaints Commission

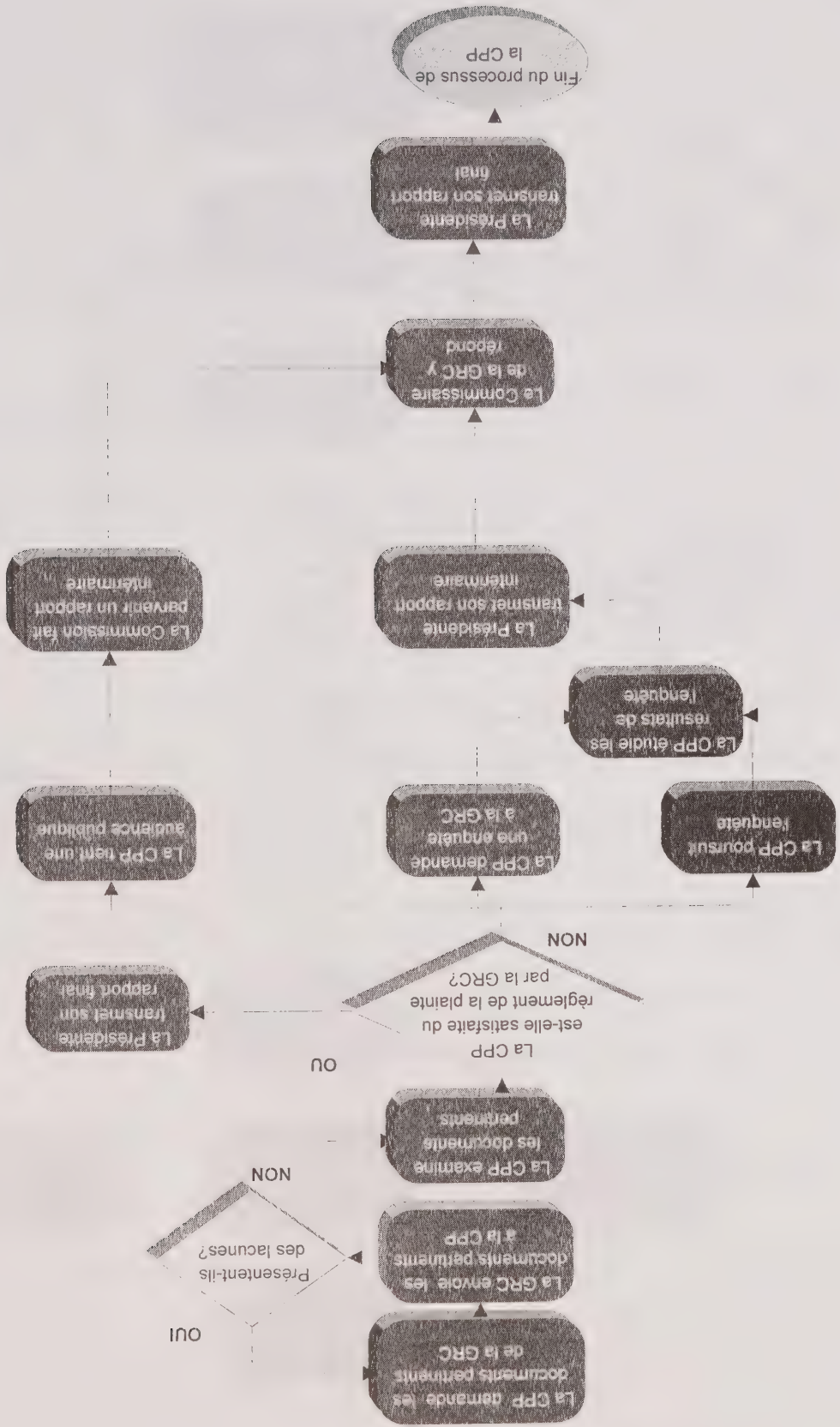
The RCMP Public Complaints Commission has sole responsibility to Parliament for the following Act:

Part VII, *Royal Canadian Mounted Police Act*

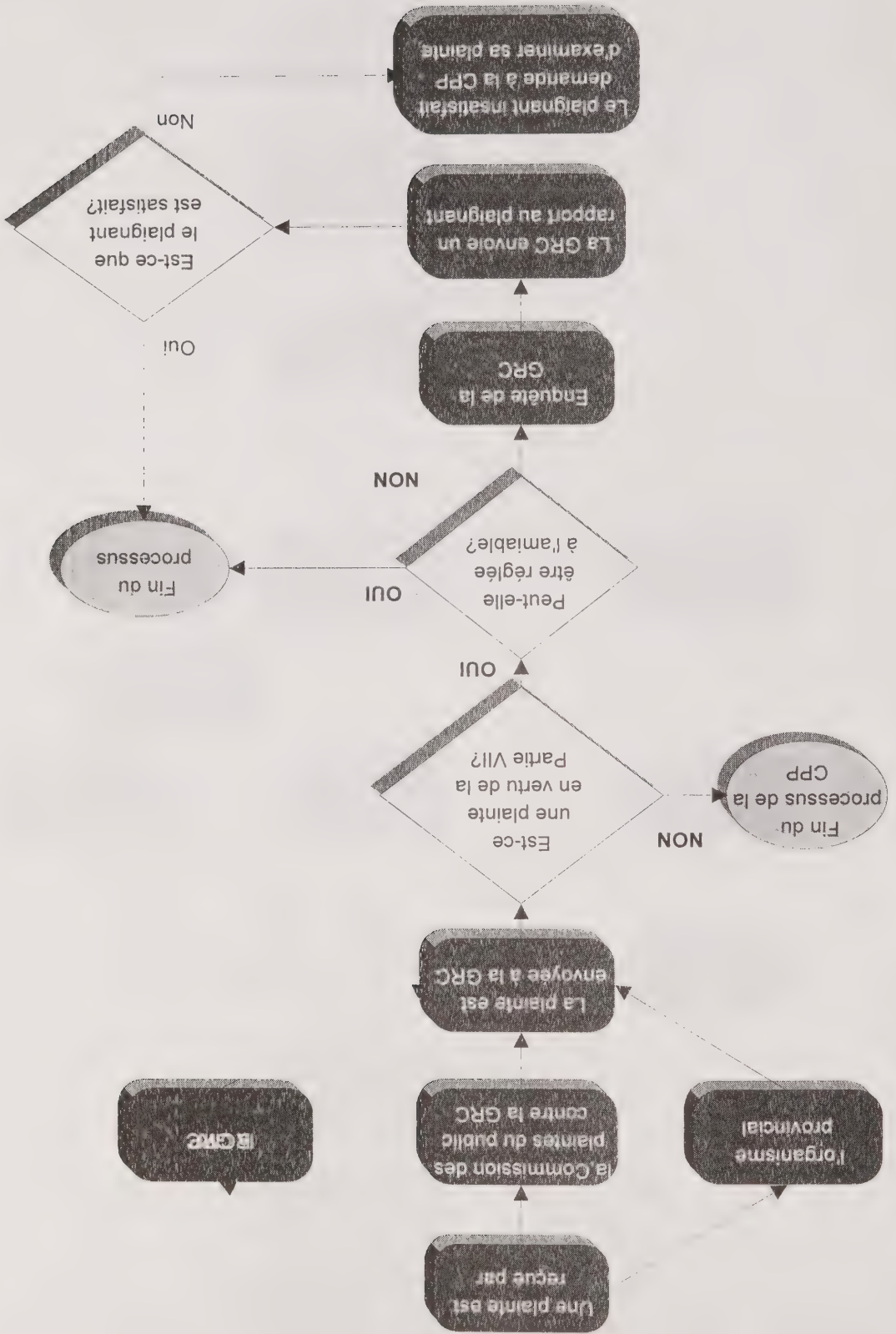
R.S., c. R-9, Part VII

E. Lois appliquées par la Commission des plaintes du public contre la GRC
La Commission des plaintes du public contre la GRC assume l'entière
responsabilité de l'application de la loi suivante devant le Parlement :
Loi sur la Gendarmerie royale du Canada
S.R., ch. R-9, Partie VII

D. Processus de révision du règlement des plaintes



D. Processus de révision du règlement des plaintes



C. Processus de révision des plaintes

Voici les genres de plaintes :

- plaintes du grand public, adressées directement à la GRC;
 - plaintes du grand public adressées à la Commission ou aux organismes provinciaux de surveillance des corps de police;
 - plaintes formulées par la Présidente de la Commission.
- Chaque plainte est examinée de la façon suivante :

- premièrement, la GRC procède à une enquête;
 - puis, le Commissaire de la GRC signale les résultats de l'enquête au plaignant.
- Si le plaignant n'est pas satisfait du rapport de la GRC et qu'il a demandé à la Commission d'effectuer une révision :
- la Présidente de la Commission peut demander à la GRC de procéder à une enquête plus poussée si l'enquête semble insuffisante;
 - la Présidente de la Commission peut entreprendre sa propre enquête;
 - la Présidente de la Commission peut tenir une audience publique.

Si la Présidente de la Commission est satisfaite de la façon dont la GRC a réglé la plainte, elle fait part par écrit de ses conclusions au plaignant, aux membres de la GRC en cause, au Commissaire de la GRC et au Solliciteur général.

Si la Présidente de la Commission n'est pas satisfaite, elle fait parvenir un rapport intérimaire au Commissaire de la GRC et au Solliciteur général. Le rapport est traité de la façon suivante :

- le Commissaire de la GRC informe par écrit la Présidente et le Solliciteur général de toute mesure à prendre en réponse aux conclusions et aux recommandations de la Présidente, y compris la justification de la décision de ne pas prendre des mesures; puis

- la Présidente prépare un rapport final qui comprend le texte de la réponse du Commissaire ainsi que les recommandations finales de la Présidente et l'envoie au plaignant, aux membres de la GRC en cause, au Commissaire de la GRC et au Solliciteur général.

Section V : Autres renseignements

A. Liste des rapports législatifs et des rapports de la Commission

Rapports annuels

De 1988-1989 à 1997-1998

Loi sur la GRC (Codification de la Commission)

Mars 1990

Lois fédérales et provinciales régissant

les organismes de surveillance

de la police - Comparaison des dispositions législatives

Juin 1991

B. Pour plus d'information, communiquer avec :

Administration centrale

C.P. 3423

Succursale D

Ottawa (Ontario)

K1P 6L4

Téléphone: (613) 952-4283
sans frais : 1-800-267-6637
Télécopieur : (613) 952-8045

Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues de la Commission par rapport aux dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité					
Subventions législatives et contributions nettes totales	Dépenses	ETP	Fonctionnement	(total des autorisations)	Réception et révision des plaintes
		33	3,245	3,3	3,545
		33	3,601	3,3	3,901
		33	3,512	3,3	3,812
Autres recettes et dépenses					
Coût des services fournis par d'autres ministères					
Coût net du Programme					
	0,468				4,280

Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par la Commission et dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité					
Réelles	Réelles	Réelles	Dépenses prévues	Total des autorisations	Réelles
1995-1996	1996-1997	1997-1998	1997-1998	1997-1998	1997-1998
3,548	3,531	3,545	3,901	3,812	

Le total des autorisations correspond au budget principal des dépenses plus le budget supplémentaire des dépenses de 95 963 \$ pour la somme reportée de 1997-1998 et les fonds pour éventualités provenant du crédit 5 de 260 378 \$, soit au total 356 341 \$.

Les tableaux 4 à 15 n'ont aucun rapport à la Commission.

Section IV : Rendement financier

Aperçu du rendement financier

Au cours de l'exercice 1997-1998, par suite de départs à la retraite, de la fin d'une nomination pour une période déterminée et d'un congé de maternité, une somme de 260 378 \$ a été reçue au titre du crédit 5, fonds pour éventualités. En outre, la Commission a reçu, par l'entremise d'un budget supplémentaire des dépenses, une somme reportée de 95 963 \$.

Sommaire des crédits votés

A. Autorisations pour 1997-1998

Tableau financier I : Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

Credit	1997-1998	Dépenses prévues	Total des autorisations	Réels
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada				
50	Dépenses de fonctionnement	3 245	3 601	3 512
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	300	300	300
Total pour la Commission				
		3 545	3 901	3 812

¹Le total des autorisations correspond au budget principal des dépenses plus le budget supplémentaire des dépenses de 95 963 \$ pour la somme reportée de 1997-1998 et les fonds pour éventualités provenant du crédit 5 de 260 378 \$, soit au total 356 341 \$.

Conformément à la norme relative à un service fiable, opportun et accessible, la réception des plaintes du public et leur renvoi à la GRC pour enquête ont lieu le plus rapidement possible. Toutefois, jusqu'à maintenant, la Commission n'a pris officiellement aucune mesure pour tenter de régler les questions avant de recevoir une plainte officielle. Il est prévu qu'après l'introduction des méthodes substitutives de règlement des différends dans le processus de réception des plaintes, le nombre de plaintes officielles pourrait être plus faible à l'avenir.

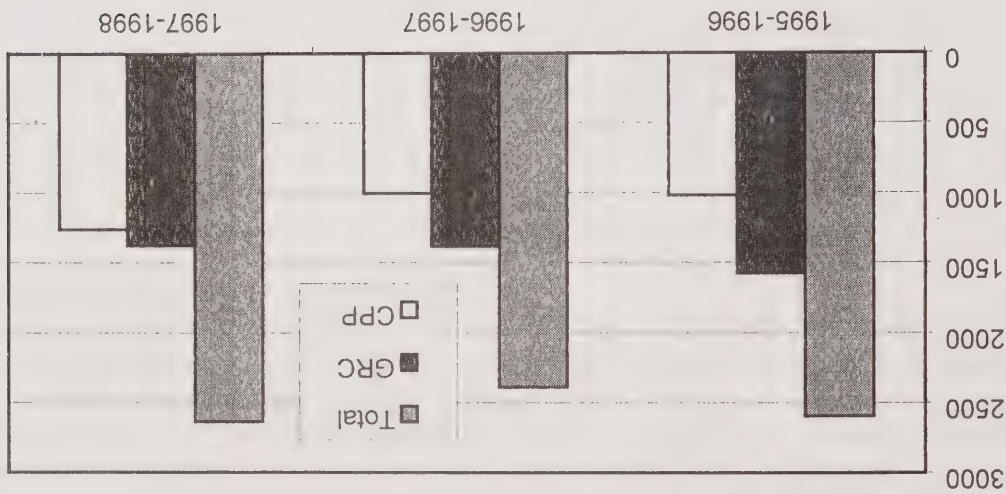
5. Préparation en vue de l'an 2000

Les systèmes informatiques de la Commission sont fournis par le ministère du Solliciteur général du Canada. Le Ministère ne dispose pas de systèmes essentiels à la réalisation de la mission des ministères et organismes gouvernementaux. Il possède une infrastructure moderne de réseau local, fondée sur les systèmes commerciaux ou les systèmes partagés du gouvernement qui répondent déjà aux exigences de l'an 2000 ou qui seront utilisés pour les finances, les ressources humaines et la gestion de l'information, sont en voie d'être mis à niveau ou d'être remplacés par des systèmes partagés du gouvernement qui sont conformes aux exigences de l'an 2000.

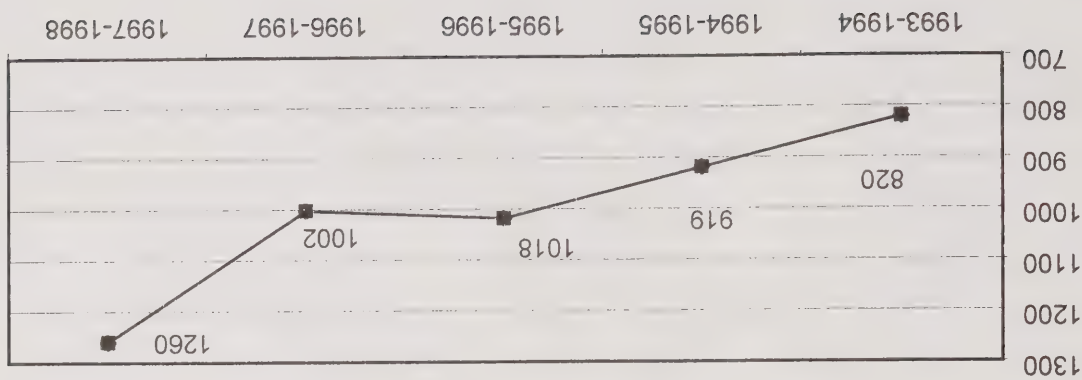
- les manifestations de mai 1997 à Saint-Sauveur et à Saint-Simon au Nouveau-Brunswick concernant les fermetures d'écoles annoncées;
- les événements survenus à Vancouver (Colombie-Britannique) en marge de la conférence de l'APÉC à la fin de novembre 1997.

Au cours de la même période, le nombre de plaintes reçues directement par la GRC est demeuré assez stable, soit 1 400 par année. Le nombre total combiné de plaintes pour les trois dernières années figure au graphique 5.

Graphique 5 : Nombre de plaintes par année

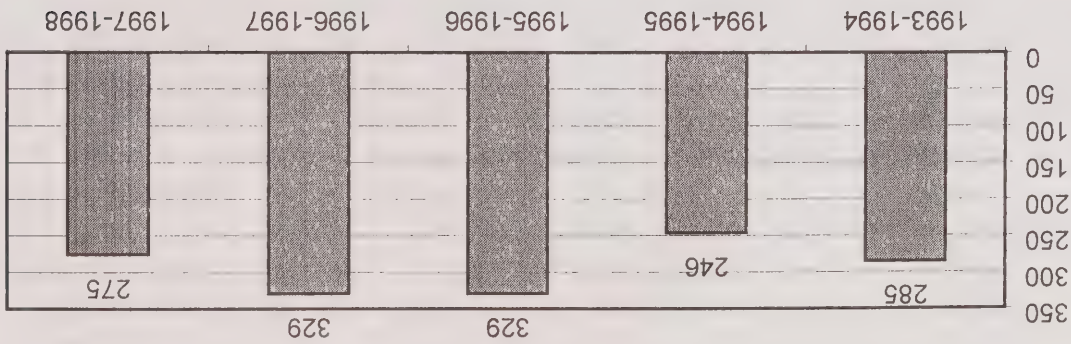


Graphique 6 : Nombre de plaintes reçues par la Commission

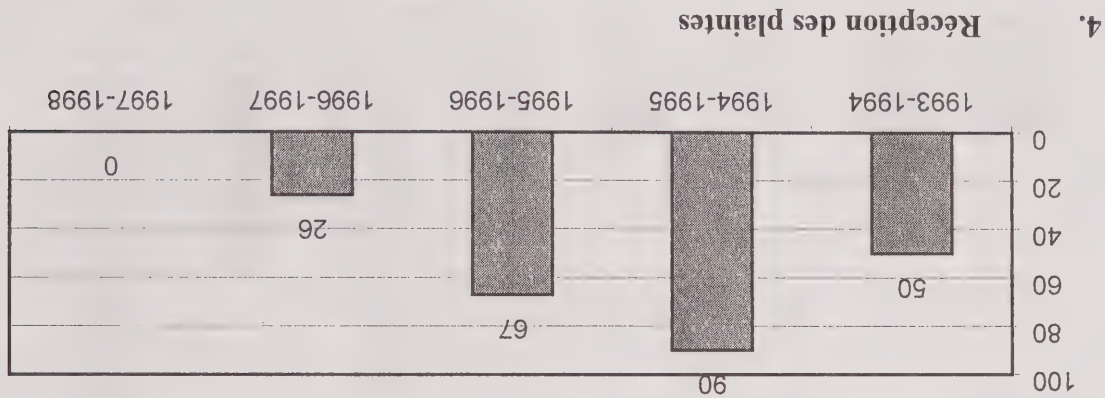


Pour les trois prochaines années, l'un des objectifs de la réorganisation est de faire en sorte qu'une section spéciale de la Section des révisions se consacre uniquement à l'élimination de l'arriéré. La suppression de l'arriéré d'ici la fin de l'exercice 2000-2001 constitue une priorité de la Présidente. Un autre objectif de la réorganisation est de simplifier le processus utilisé pour résoudre les plaintes et réduire le délai moyen de révision à 120 jours.

Graphique 3 : Nombre de demandes de révision



Graphique 4 : Nombre de demandes de révisions classées pendant l'année au cours de laquelle elles ont été reçues



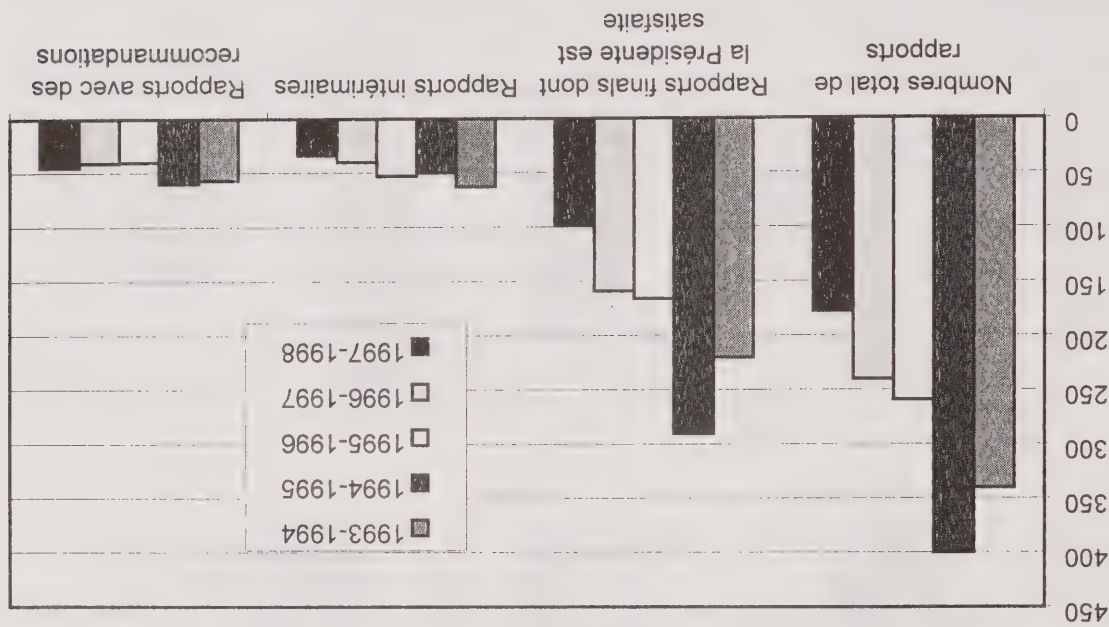
L'une des activités énumérées dans la partie VII de la *Loi sur la GRC* est la réception des plaintes et leur renvoi à la GRC pour enquête. Même si la Commission des plaintes du public contre la GRC n'a aucun contrôle sur ce facteur, le nombre de plaintes du public reçues est resté relativement stable au cours des quatre derniers exercices, soit environ 950 plaintes par année. Cependant, au cours de l'année financière 1997-1998, deux événements ont donné lieu à une hausse du nombre de plaintes :

de la Commission a également produits 34 rapports intermédiaires dans lesquels elle mentionnait qu'elle n'était pas satisfaite de la façon dont la GRC avait réglé la plainte et a formulé des recommandations pour que la GRC prenne d'autres mesures. Le Commissaire de la GRC doit répondre à chaque rapport intermédiaire en indiquant les mesures qui ont été ou qui seront prises à la suite des conclusions et des recommandations de la Présidente de la Commission. Ces réponses du Commissaire ont été adressées dans 45 rapports finals de la Présidente de la Commission en 1997-1998.

Le graphique 2 indique le nombre de rapports de la Commission terminés chaque année, y compris :

- le nombre total de rapports;
- les rapports pour lesquels la Présidente est satisfaite du règlement des plaintes du public par la GRC;
- les rapports intermédiaires, c.-à-d. les rapports contenant les conclusions et les recommandations de la Présidente, où celle-ci indique qu'elle n'est pas satisfaite du règlement des plaintes du public par la GRC;
- les rapports finals contenant les recommandations, c.-à-d. les rapports préparés après la réception de la réponse du Commissaire de la GRC au rapport intermédiaire.

Graphique 2 : Nombre de rapports terminés



Comme il a été mentionné plus haut, la Commission fait face à un important arriéré. Le processus de plus en plus lourd de règlement des plaintes témoigne de l'allongement du temps nécessaire pour effectuer une révision ces dernières années. La réorganisation de la Commission vise à supprimer cet arriéré.

l'hôpital soit remis à la GRC pour enquêter. *Résultat* : le Commissaire a accepté qu'un protocole soit établi conformément à la recommandation.

La Présidente a recommandé que deux membres de la GRC suivent un cours de perfectionnement psychosocial pour améliorer leur interaction avec les femmes victimes de violence conjugale et avec les femmes qui offrent un soutien à ces victimes. *Résultat* : le Commissaire a convenu que les membres auraient pu être plus sensibles aux parties à la plainte. Au niveau de la Division, il a eu une modification de la politique concernant les voies de fait contre une conjointe. En outre, le détachement reçoit une copie de toutes les ordonnances et de toutes les révisions dès que le tribunal les met à la disposition des intéressés.

2. Audiences publiques

Après les manifestations qui ont eu lieu à l'Université de la Colombie-Britannique au cours de la conférence de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC) en novembre 1997, la Commission a reçu un grand nombre de plaintes au sujet de la conduite de certains agents de la GRC qui ont participé à ces événements. Par conséquent, la Présidente a institué une enquête d'intérêt public le 9 décembre 1997. Par la suite, soit le 20 février 1998, la Présidente a convoqué une audience d'intérêt public pour examiner la question. Afin d'entendre rapidement les préoccupations du public, la Présidente a fixé l'audience à la mi-avril 1998. Cependant, en raison des circonstances relatives aux nombreuses parties en cause et du long délai de production des documents, la Commission a ajourné l'audience au 14 septembre 1998. L'audience portera sur les éléments suivants :

- les événements qui se sont produits au cours des manifestations survenues pendant la conférence de l'APEC ou qui y sont associés;
- il faut déterminer si la conduite des membres de la GRC qui ont participé aux événements était appropriée dans les circonstances;
- il faut déterminer si la conduite des membres de la GRC qui ont participé aux événements était conforme au respect des libertés fondamentales garanties par la *Charte des droits et libertés*.

La Commission a également reçu et envoyé aux parties intéressées les rapports intermédiaires des comités qui ont participé aux audiences publiques *Brake/Peter-Paul* et *Farness*. Le rapport final de la Présidente concernant l'enquête publique *Wilson* a aussi été mené à bonne fin. Toutes ces audiences ont eu lieu en 1996-1997.

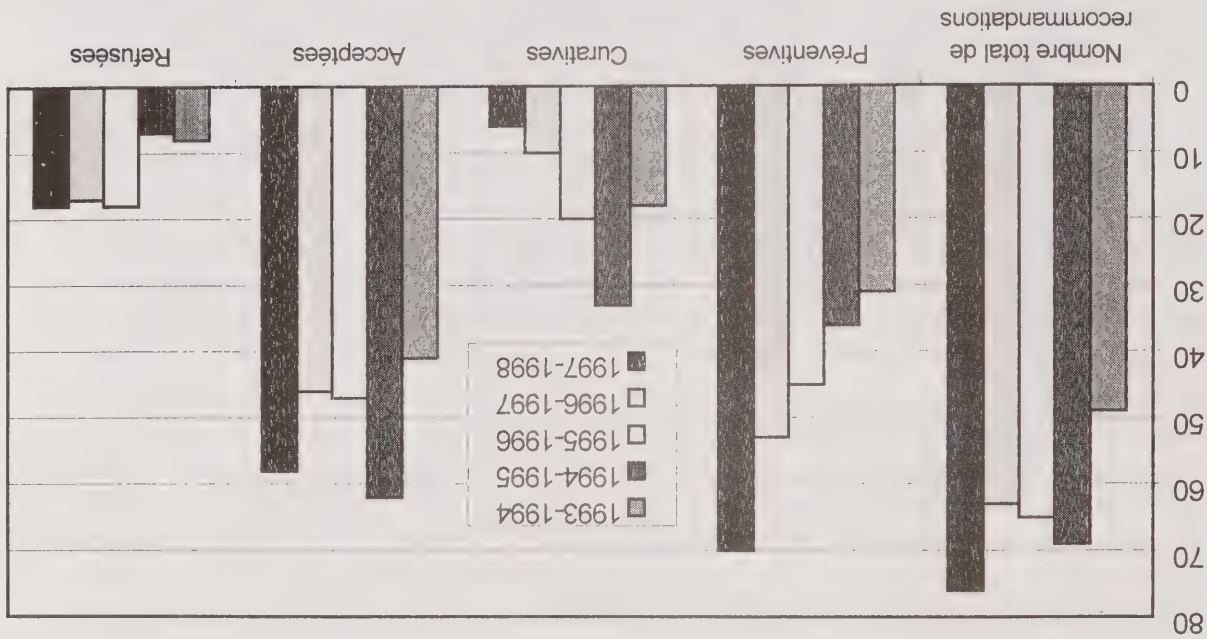
3. Demandes de révision

En 1997-1998, la Commission a reçu 275 demandes de révision de plaignants non satisfaits de la façon dont la GRC avait réglé leurs plaintes. Par ailleurs, la Présidente de la Commission a signé 178 rapports. Dans 99 de ces rapports, la Présidente a fait savoir qu'elle était satisfaite de la façon dont la GRC avait réglé la plainte. La Présidente

La Présidente a recommandé que la haute direction de la Division «E» élabore, avec l'agent chargé d'une division particulière, une politique relative aux besoins hygiéniques des personnes en détention. *Résultat :* une nouvelle politique a été mise en œuvre et comprend les mesures correctrices nécessaires pour permettre au personnel chargé de la garde de prisonniers de répondre de manière satisfaisante à leurs besoins hygiéniques.

La Présidente a recommandé qu'un commandant de détachement prenne les mesures nécessaires pour mettre en œuvre un protocole entre le détachement et l'organisme chargé de la protection des enfants conformément à la politique de la division de la GRC. *Résultat :* l'agent chargé du détachement a confirmé que le commandant du détachement et le gestionnaire de district chargé de la protection de l'enfance pour les Services familiaux et sociaux avaient signé un tel protocole.

Graphique 1 : Résultats des recommandations de la Présidente



La Présidente a recommandé que le commandant de détachement prenne les mesures nécessaires pour que tous les membres soient conscients de leur devoir d'enquêter sur les rapports d'agression sexuelle, et notamment de prendre des notes et de faire des entrées dans le Système de récupération de renseignements judiciaires (SRRJ). La Présidente a également recommandé d'établir un protocole entre l'hôpital local et la GRC pour que tout rapport d'agression sexuelle présenté au personnel de

professionnels d'autres disciplines ou à effectuer des recherches dans la base de données du Système de récupération des renseignements judiciaires (SRRJ);

la formation plus poussée : le ou les membres contre lesquels la plainte a été déposée doivent suivre une formation plus poussée;

la mise en œuvre, la révision ou la modification de la politique : il faut réviser ou modifier les politiques existantes ou en mettre une nouvelle en œuvre.

Les **recommandations curatives** ont pour but de fournir au Commissaire de l'information qui peut aider à régler une plainte. Il peut s'agir de :

présenter des excuses : la GRC ou le ou les membres en cause présentent des excuses au plaignant;

pousser l'enquête plus loin : on procède à une enquête plus approfondie sur la plainte;

communiquer plus d'information : les plaignants reçoivent plus d'information détaillée sur leur plainte.

Le graphique 1 présente de l'information sur le nombre de recommandations préventives et curatives formulées par la Présidente au cours d'un exercice et le nombre de recommandations que le Commissaire de la GRC a acceptées ou refusées. En général, la plupart des recommandations sont préventives. Par exemple, la Présidente suggère de rappeler à un membre la politique de la GRC concernant une certaine question ou elle demande à la GRC d'envisager l'élaboration d'une nouvelle politique pour faire face à des questions particulières. En outre, le graphique montre que dans environ les deux tiers des cas, le Commissaire souscrit aux recommandations formulées par la Présidente. Par conséquent, dans la majorité des cas, la Présidente de la Commission peut aider la GRC à améliorer la prestation de son service au public canadien.

Les exemples suivants témoignent de l'impact qu'a la Commission sur les politiques de la GRC et du succès qu'elle obtient dans l'exercice de sa mission qui consiste à montrer au public que la GRC constitue le meilleur corps policier possible.

La Présidente a recommandé au Commissaire d'envisager l'élaboration d'une politique et de segments de programmes de formation pour que les membres de la GRC puissent connaître certaines questions relatives aux enquêtes sur les agressions sexuelles fondées sur les souvenirs refoulés. Résultat : un nouveau cours destiné aux responsables des enquêtes sur les agressions sexuelles, qui fait appel à des moniteurs professionnels et qui porte sur les souvenirs refoulés d'une agression sexuelle, est offert aux enquêteurs.

- Les normes en matière de service consistent à offrir un service :
- équitable, impartial et responsable;
- fiable, opportun et accessible;
- ouvert et clair;
- souple et qui se prête à l'amélioration;
- qui constitue une utilisation judicieuse de l'argent des contribuables;
- de concert avec tous les Canadiens.

Toutes les modifications apportées à la structure et aux procédures de la Commission au cours de l'exercice 1998-1999 ont trait au désir de la Commission de se conformer à ses normes en matière de service. En supprimant l'arriéré, en recourant aux méthodes substitutives de règlement des différends pour résoudre les affaires avant qu'elles deviennent des plaintes officielles et en réduisant le temps nécessaire pour mener à bonne fin les révisions, la Commission se conformera à ses normes en matière de service.

1. Recommandations de la Présidente

Comme il a été indiqué plus haut, la mission de la Commission des plaintes du public contre la GRC consiste à contribuer à la confiance du public dans la qualité du maintien de l'ordre fourni par la GRC. La Commission est l'organisme mandaté par le Parlement pour examiner la façon dont la GRC fait enquête sur les plaintes du public. Tout comme un ombudsman, la Commission formule des recommandations pour améliorer la GRC et ses pratiques.

Les recommandations de la Présidente sont classées en deux catégories : **préventives** ou **curatives**.

Les **recommandations préventives** ont pour but d'informer le Commissaire sur la manière d'empêcher certaines situations de se répéter et elles ont trait à diverses méthodes comme :

l'orientation supervisée : le membre de la GRC doit mettre à jour ses connaissances en matière de politiques, de procédures et de ressources de la GRC sous la direction d'un superviseur;

la révision des politiques : le superviseur doit revoir les politiques et lois avec le ou les membres concernés ou avec tout le détachement;

la révision des procédures : le superviseur doit examiner les procédures en vigueur avec les membres concernés ou avec l'ensemble du détachement;

la révision des ressources : le superviseur doit examiner la disponibilité des ressources avec le ou les membres contre lesquels la plainte a été déposée. Cela peut consister, entre autres, à communiquer avec des

réception des plaintes de la Commission. Le bureau de l'avocat général a été aboli, d'où la réaffectation des titulaires de deux postes à des fonctions de base.

Les autres activités de réorganisation de la Commission sont les suivantes. Le secteur des opérations a été subdivisé en deux sections : la Section des plaintes et la Section des révisions. La Section des plaintes, composée d'un personnel réduit à l'administration centrale et englobant le bureau de la région de l'Ouest, s'emploiera à développer la capacité de faciliter la résolution à l'amiable ou par voie de médiation d'une plus grande proportion des plaintes reçues. Cette section aura en outre recours à des médiateurs contractuels pour aider les parties à résoudre leurs différends.

La Section des révisions sera située entièrement à l'administration centrale. Elle comprendra deux sous-sections : la sous-section des révisions et la sous-section de l'arrière. La nouvelle sous-section des révisions aura pour objectif d'améliorer dans une large mesure le service au public en répondant rapidement aux nouvelles demandes de révision. La sous-section de l'arrière a pour objectif de supprimer l'arrière de cas d'ici la fin de l'exercice 2000-2001.

Un nouveau poste, celui de greffier et de directeur des projets spéciaux, est également créé. La fonction de cette personne consiste à faire la mise au point critique sur les audiences et les grandes enquêtes.

Enfin, pour renforcer la capacité de la Commission en matière de planification des politiques, de mesure du rendement et de communication, une nouvelle Section des politiques et de la planification est créée, et un deuxième conseiller principal en politiques ainsi qu'un conseiller principal en communications sont nommés. La Commission élaborera un plan opérationnel en 1998-1999, qui comprendra les dates cibles et les mesures du rendement. Le plan opérationnel aura pour objet de tracer un portrait plus complet de la Commission pour démontrer sa contribution au processus de règlement des plaintes du public et l'efficacité générale de ce processus. En outre, une stratégie et un plan de communication seront établis et mis en œuvre en 1998-1999. Le principal but du plan de communication sera de sensibiliser tous les Canadiens à leur droit de formuler des plaintes et de faire en sorte qu'un organisme indépendant et impartial examine la façon dont la GRC règle ces plaintes.

B. Réalisations en matière de rendement

Comme l'indique le tableau des principaux engagements à la page 1, l'engagement prépondérant de la Commission consiste à contribuer à la sécurité de la société au Canada au moyen de la révision indépendante et impartiale de la façon dont la GRC règle les plaintes du public contre elle. En publiant des renseignements sur les recommandations de la Présidente au Commissaire de la GRC, la Commission peut démontrer comment elle contribue à l'amélioration de la GRC. Si le Commissaire de la GRC accepte la majorité des recommandations de la Commission, cela signifie qu'il les considère comme utiles. Le nombre de modifications apportées aux pratiques, aux politiques et aux procédures de la GRC par suite des recommandations de la Présidente en témoigne.

Section III : Rendement de la Commission des plaintes du public contre la GRC

Dépenses prévues	3 545 000 \$
Total des autorisations	3 901 000 \$
1997-1998 Dépenses réelles	3 812 000 \$

A. Attentes relatives au rendement

Les parties VI et VII de la *Loi sur la GRC* visent principalement à offrir au public la possibilité d'obtenir un traitement équitable et impartial de ses plaintes et à protéger les membres de la GRC contre les plaintes frivoles ou vexatoires du public.

Dans le rapport qu'il a présenté à la Chambre des communes en décembre 1997, le vérificateur général du Canada a consacré un chapitre (34) à la Commission. Il y a critiqué certains aspects de la gestion de la Commission. Trois points ont prêté le flanc à ses critiques :

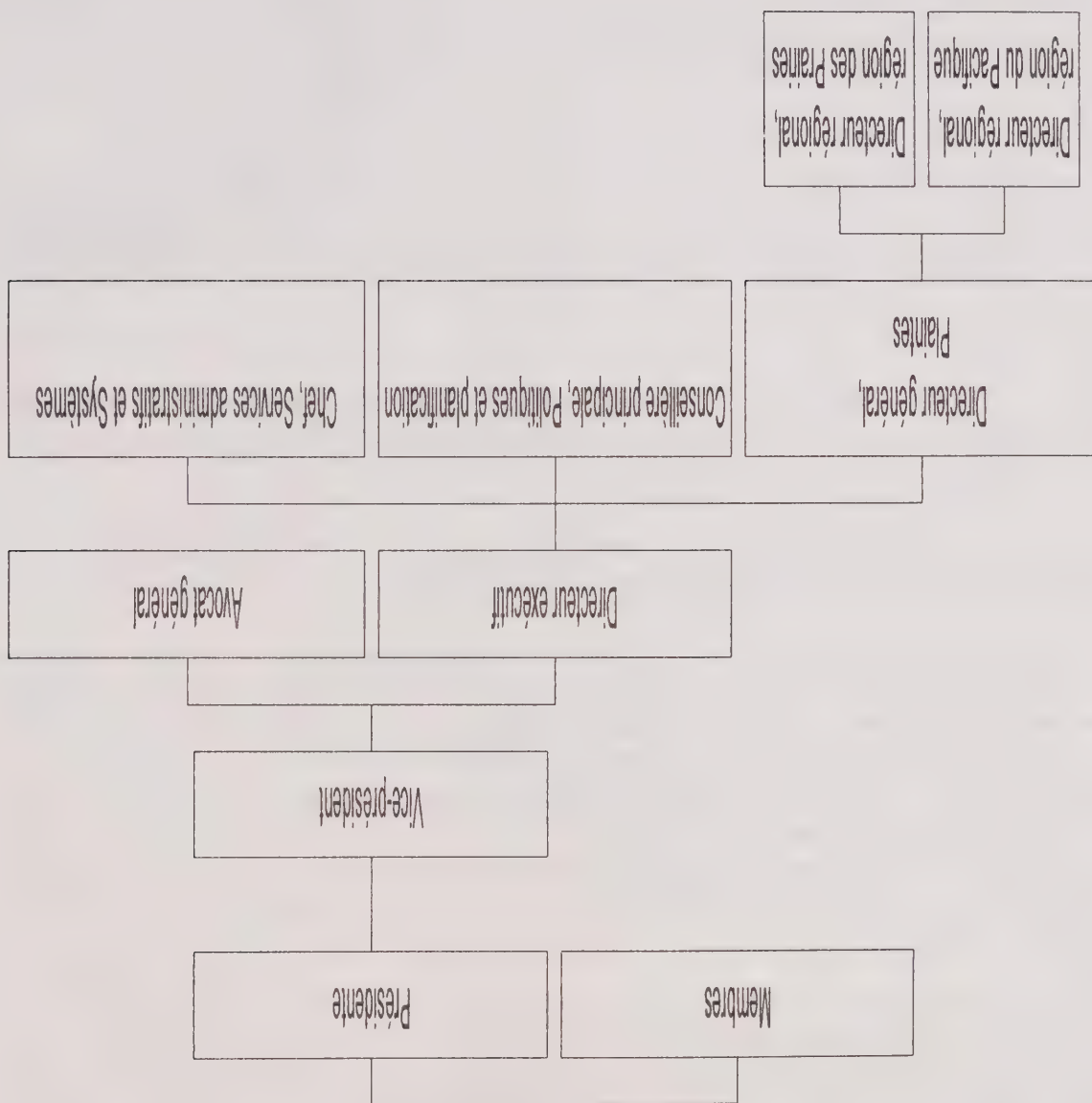
- Le processus de révision des plaintes et des audiences publiques de la Commission est lent et lourd. Elle doit rationaliser le processus de révision et offrir une formation adéquate à ses membres qui sont chargés de la tenue des audiences.
- La Commission doit adopter une stratégie de communication pour informer les Canadiens au sujet de leur droit de demander une révision lorsqu'ils ne sont pas satisfaits de la façon dont la GRC a réglé leurs plaintes.
- La Commission doit améliorer ses mesures de rendement afin de brosser un tableau complet qui démontre sa contribution au processus de règlement des plaintes du public et l'efficacité de ce processus.

La nouvelle Présidente de la Commission, qui a été nommée en octobre 1997, a accepté de relever le défi de renouveler la Commission pendant son mandat. Voici ses priorités :

- supprimer l'arriéré de demandes de révision;
- accélérer le processus de révision en accroissant la souplesse des procédures de la Commission;
- incorporer des méthodes substitutives de résolution des différends pour le règlement des plaintes;
- améliorer l'efficacité générale des audiences de la Commission;
- sensibiliser davantage le public aux responsabilités et aux activités de la Commission.

Pour donner suite aux priorités de la Présidente, la Commission a entrepris une réorganisation en profondeur qui sera terminée au cours des prochains mois. Elle a déjà pris certaines mesures. Par exemple, le bureau régional de la Commission à Edmonton a été fermé, et ses fonctions ont été regroupées avec celles du bureau régional de Vancouver au nouveau bureau de la région de l'Ouest, à Surrey (C.-B.). Il en résultera la création de trois postes au bureau de Surrey, qui continuera d'être le principal bureau de

Organigramme Commission des plaintes du public contre la GRC



*Cet organigramme représente la structure organisationnelle de la Commission telle qu'elle existait le 31 mars 1998.

consultation du ministre provincial ou territorial, ou autre représentant élu, qui est responsable de la police. Aucun membre de la GRC ne peut siéger à la Commission.

La Présidente de la Commission en assure la direction et peut déléguer au vice-président les pouvoirs et les fonctions que lui confère la loi, sauf le pouvoir de la Présidente de déléguer et la responsabilité de présenter le rapport annuel de la Commission. La Présidente doit préparer un rapport annuel sur les activités de la Commission au cours de l'année écoulée et dans lequel elle présente ses recommandations, le cas échéant. Le Solliciteur général du Canada doit déposer un exemplaire de ce rapport devant les deux chambres du Parlement.

La structure organisationnelle de la Commission telle qu'elle existait le 31 mars 1998 figure à la page 8. Le bureau de la région de l'Ouest se trouve à Surrey (Colombie-Britannique) et s'occupe des plaintes et des enquêtes venant de cette province, du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et des provinces des Prairies. Le bureau de la région de l'Ouest est doté d'un directeur régional, d'enquêteurs et d'un personnel de soutien. L'administration centrale de la Commission, située à Ottawa, s'occupe des plaintes venant de l'Ontario, du Québec et des provinces de l'Atlantique, ainsi que de toutes les révisions effectuées par la Commission.

Conformément au décret C.P. 1986-2904, la Commission est réputée être un ministère pour l'application de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

La Présidente de la Commission relève du Parlement auquel elle présente un rapport annuel déposé par le Solliciteur général du Canada.

Secteur d'activité

La Commission a un secteur d'activité : recevoir les plaintes et examiner le règlement de celles-ci par la GRC.

Même si la Commission s'en remet normalement à la bonne volonté de la GRC pour obtenir des renseignements qui s'appliquent à une plainte, elle dispose du pouvoir en vertu de la loi de procéder à ses propres enquêtes ou de convoquer des audiences publiques lorsque la Présidente le juge nécessaire.

Le principal bénéficiaire des travaux de la Commission est le public canadien. Toutes les fois que la Commission constate que la politique, les procédures ou la conduite de certains membres de la GRC causent des problèmes, les correctifs apportés visent le bien du public en général et celui de la GRC en particulier.

Objectifs opérationnels

- Réduire le nombre de demandes de révision au moyen des méthodes substitutives de règlement des différends.
- Raccourcir le délai d'exécution des révisions au moyen de processus plus souples.
- Accélérer le déroulement des audiences publiques.
- Veiller à ce que le public soit conscient de son droit de formuler des plaintes au sujet de la conduite de membres de la GRC et de faire examiner par la Commission la façon dont la GRC a réglé ces plaintes.

Priorités de la Présidente de la Commission

- Supprimer l'arrière de demandes de révision.
- Introduire le recours aux méthodes substitutives de règlement des différends.
- Mettre en œuvre un plan de communication stratégique pour la Commission.
- Établir une structure de planification plus solide et plus efficace pour la Commission.

Organisation de la Commission

La Commission des plaintes du public contre la GRC (la Commission) a été établie en vertu de la partie VI de la *Loi sur la GRC* en tant qu'organisme quasi-judiciaire indépendant et impartial chargé de recevoir les plaintes de membres du public et d'examiner la manière dont la GRC règle ces plaintes.

La Commission se compose d'une présidente à temps plein, d'un vice-président, de membres représentant chaque province et territoire contractant et d'au plus trois autres membres. Ces personnes sont toutes nommées par décret du gouverneur en conseil pour un mandat de trois à cinq ans. La Présidente est membre à temps plein, tandis que les autres membres peuvent être nommés à temps plein ou à temps partiel. Un suppléant peut être nommé pour agir à la place d'un membre de la Commission, à l'exception de la Présidente. La principale fonction des membres est de diriger les audiences auxquelles ils ont été affectés par la Présidente. La partie VI de la *Loi sur la GRC* décrit la constitution et l'organisation de la Commission.

Chaque province ou territoire qui a conclu une entente avec la GRC pour la prestation de services de police est représenté à la Commission. Son représentant est nommé après

Section II : Aperçu de la Commission des plaintes du public contre la GRC

Mandat, mission et valeurs

Mandat

Le mandat de la Commission est défini à la partie VII de la *Loi sur la GRC*. Les principales activités de la Commission sont les suivantes :

- recevoir les plaintes du public;
- procéder à une révision lorsque des personnes ne sont pas satisfaites de la façon dont la GRC a réglé leurs plaintes.

Énoncé de mission

La Commission des plaintes du public contre la GRC contribue à la confiance du public dans la qualité du maintien de l'ordre fourni par la GRC.

Valeurs opérationnelles

Les valeurs fondamentales au nom desquelles la Commission remplit sa mission sont les suivantes :

- Défendre les droits de tous les membres de la société énoncés dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et en vertu des lois du Canada.
- Veiller à ce que les membres du public et les responsables de l'application de la loi soient traités d'une manière équitable et impartiale.
- Communiquer efficacement les travaux de la Commission aux plaignants, aux membres de la GRC et au public.

Objectifs stratégiques

Les valeurs opérationnelles de la Commission peuvent se traduire par les objectifs stratégiques suivants :

- Faire en sorte que les plaintes soient traitées dans un délai raisonnable.
- Exécuter une stratégie de communication afin d'informer le public de l'existence de la Commission et de son rôle dans le domaine de l'application de la loi.

Cadre de fonctionnement

La Commission est un organisme gouvernemental indépendant. Elle relève du Parlement par l'entremise du Solliciteur général du Canada; cependant ce dernier ne se mêle pas des activités internes de la Commission.

Section I : Le message

Le rôle de la Commission des plaintes du public contre la GRC (la Commission) consiste à aider à maintenir les relations harmonieuses qui doivent exister entre le public et la GRC. La Commission a pour mandat principal de veiller à ce que le public et les membres de la GRC soient traités avec équité et impartialité pendant le processus de révision des plaintes du public.

Après près d'une décennie d'existence, les activités de la Commission, en particulier le processus de révision des plaintes, sont devenues à de nombreux égards trop compliquées. Il en a résulté principalement un arriéré de cas non résolus. Ce phénomène a eu pour effet de restreindre les avantages qui devraient résulter de la résolution rapide des différends entre le public et les membres de la GRC.

Dans son rapport de 1996-1997, le vérificateur général du Canada a critiqué l'arriéré de la Commission, qui remonte à cinq ans. En réponse à ces critiques, la Présidente de la Commission a entrepris de remanier le processus de traitement des plaintes en vue de réduire à quatre mois le délai d'exécution d'une révision. Les autres réponses détaillées au rapport du vérificateur général figurent dans le rapport suivant. Qu'il suffise de dire qu'à l'avenir, la Commission visera toujours à recourir aux méthodes les moins officielles et les plus efficaces pour résoudre les plaintes sans s'écarter des principes de l'impartialité, de l'équité et de la transparence.

La Commission espère mettre véritablement en œuvre les modifications dont il est fait état dans le présent rapport au cours de l'exercice 1998-1999. Elle s'attend ainsi à ce que ces changements aboutissent à une amélioration sensible du service qu'elle offre aux Canadiens.

Le principal défi auquel fait face la Commission des plaintes du public contre la GRC (la Commission) est la suppression de l'arriéré de cas à l'étude. À la fin de l'exercice 1997-1998, l'arriéré s'établissait à 541 cas.

Ce défi s'accompagne de la nécessité de réorganiser la Commission pour qu'elle puisse traiter plus efficacement les demandes de révision sans sacrifier la qualité et l'objectivité. En outre, la Commission examinera la possibilité de recourir aux méthodes substitutives de règlement des différends comme la médiation afin de résoudre à l'amiable les plaintes et les demandes de révision.

Au cours du dernier exercice, la principale réalisation de la Commission a été le nombre de recommandations de la Présidente que le Commissaire de la GRC a acceptées, ainsi que les modifications et les ajouts à la politique de la GRC qui en ont résulté. Ces recommandations et ces résultats sont présentés aux pages 11 à 14 du présent rapport.

Par suite de la nomination de la nouvelle Présidente de la Commission et de l'arrivée d'un nouveau directeur exécutif, la Commission est sur le point d'entreprendre le remaniement des processus de traitement et de révision des plaintes. Les résultats de ces activités seront présentés dans les rapports de rendement de la Commission au cours des deux prochaines années.

Liste des tableaux et des figures

Organigramme	8
Graphiques	
Graphique 1 : Résultats des recommandations de la Présidente.....	13
Graphique 2 : Nombre de rapports terminés.....	15
Graphique 3 : Nombre de demandes de révision.....	16
Graphique 4 : Nombre de demandes de révision classées pendant l'année au cours de laquelle elles ont été reçues.....	16
Graphique 5 : Nombre de plaintes par année.....	17
Graphique 6 : Nombre de plaintes reçues par la Commission.....	17
Tableaux financiers	
Tableau financier 1 : Besoins financiers par autorisation.....	19
Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles.....	20
Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	20

Tableau des principaux engagements

services aux Canadiens		résultats escomptés		réalisations figurant à la :	
contribution à la sécurité de la société au moyen de la révision indépendante et impartiale des plaintes du public contre la GRC		• Rapports sur les recommandations formulées au Commissaire de la GRC	• Section III B 1 du RRC (pages 12-13)	•	
		• pourcentage des recommandations appuyées par le Commissaire de la GRC	• section III B 1 du RRC (pages 12-13)	•	
		• modifications aux pratiques, aux politiques et aux procédures de la GRC	• section III B 1 du RRC (pages 12-13)	•	
		• normes en matière de service atteintes ou dépassées	• section III B du RRC (pages 10-15)	•	
		• sensibilisation du public à l'existence et au mandat de la Commission	• section III B du RRC (pages 9-10)	•	

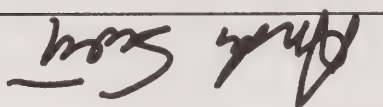
Table des matières

Tableaux des principaux engagements	1
Liste des tableaux et des figures	2
Sommaire	3
SECTION I Le message	4
SECTION II Aperçu de la Commission des plaintes du public contre la GRC	5
Mandat, mission et valeurs	5
Objectifs stratégiques	5
Cadre de fonctionnement	5
Objectifs opérationnels	6
Priorités de la Présidente de la Commission	6
Organisation de la Commission	6
Secteur d'activité	7
SECTION III Rendement de la Commission des plaintes du public contre la GRC	9
A. Attentes relatives au rendement	9
B. Réalisations en matière de rendement	10
1. Recommandations de la Présidente	11
2. Audiences publiques	14
3. Demandes de révision	14
4. Réception des plaintes	16
5. Préparation en vue de l'an 2000	18
SECTION IV Rendement financier	19
Aperçu du rendement financier	19
SECTION V Autres renseignements	21
A. Liste des rapports législatifs et des rapports de la Commission	21
B. Pour plus d'information, communiquer avec	21
C. Processus de révision des plaintes	22
D. Processus de révision du règlement des plaintes	23
E. Lois appliquées par la Commission des plaintes du public contre la GRC	25

Commission des plaintes du public contre la GRC

Rapport de rendement

Pour la période
se terminant le 31 mars 1998

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Andy Scott", is positioned above a horizontal line.

L'hon. Andy Scott, C.P., député
Solliciteur général du Canada

Avant-propos

Le 24 avril 1997, la Chambre des communes a adopté une motion afin de répartir, dans le cadre d'un projet pilote, le document antérieurement désigné comme la *Partie III du Budget principal des dépenses* pour chaque ministère ou organisme en deux documents, soit le *Rapport sur les plans et les priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement*.

Cette décision découle des engagements pris par le gouvernement d'améliorer l'information fournie au Parlement sur la gestion des dépenses. Cette démarche vise à mieux cibler les résultats, à rendre plus transparente l'information fournie et à moderniser la préparation de cette information.

Cette année, le rapport d'automne sur le rendement comprend 80 rapports ministériels sur le rendement ainsi que le rapport du gouvernement intitulé *Une gestion axée sur les résultats*. Ce *Rapport ministériel sur le rendement*, qui couvre la période se terminant le 31 mars 1998, porte sur une responsabilisation axée sur les résultats en signalant les réalisations par rapport aux attentes en matière de rendement et aux engagements en matière de résultats énoncés dans la *Partie III du Budget principal des dépenses* ou le projet pilote de *Rapport sur les plans et priorités* pour 1997-1998. Les principaux engagements en matière de résultats pour l'ensemble des ministères et organismes sont aussi inclus dans *Une gestion axée sur les résultats*.

Il faut, dans le contexte d'une gestion axée sur les résultats, préciser les résultats de programme prévus, élaborer des indicateurs pertinents pour démontrer le rendement, perfectionner la capacité de générer de l'information et soumettre un rapport équilibré sur les réalisations. Gérer en fonction des résultats et en rendre compte nécessitent un travail soutenu dans toute l'administration fédérale.

Le gouvernement continue de perfectionner et de mettre au point tant la gestion que la communication des résultats. Le perfectionnement découle de l'expérience acquise, les utilisateurs fournissant au fur et à mesure des précisions sur leurs besoins en information. Les rapports sur le rendement et leur utilisation continueront de faire l'objet d'un suivi pour s'assurer qu'ils répondent aux besoins actuels et en évolution du Parlement.

Ce rapport peut être consulté par voie électronique sur le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/fkey.html>

Les observations ou les questions peuvent être adressées au gestionnaire du site Internet du SCT ou à l'organisme suivant :

Secrétariat de la planification, du rendement et des rapports
Secréariat du Conseil du Trésor

L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) Canada
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7042
Télécopieur : (613) 957-7044

Présentation améliorée des rapports au Parlement Document pilote

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 1998
En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/70-1998
ISBN 0-660-60736-0





4427

Commission des plaintes du public contre la GRC Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 1998

Canada

3 1761 11548601 1

